

Текст взят с психологического сайта <http://psylib.myword.ru>

*На данный момент в библиотеке MyWord.ru опубликовано более 3000 книг по психологии.*

*Библиотека постоянно пополняется. Учитесь учиться.*

*Удачи! Да и пребудет с Вами.... :)*

Сайт psylib.MyWord.ru является помещением библиотеки и, на основании Федерального закона Российской Федерации "Об авторском и смежных правах" (в ред. Федеральных законов от 19.07.1995 N 110-ФЗ, от 20.07.2004 N 72-ФЗ), копирование, сохранение на жестком диске или иной способ сохранения произведений размещенных в данной библиотеке, в архивированном виде, категорически запрещен.

Данный файл взят из открытых источников. Вы обязаны были получить разрешение на скачивание данного файла у правообладателей данного файла или их представителей. И, если вы не сделали этого, Вы несете всю ответственность, согласно действующему законодательству РФ. Администрация сайта не несет никакой ответственности за Ваши действия.



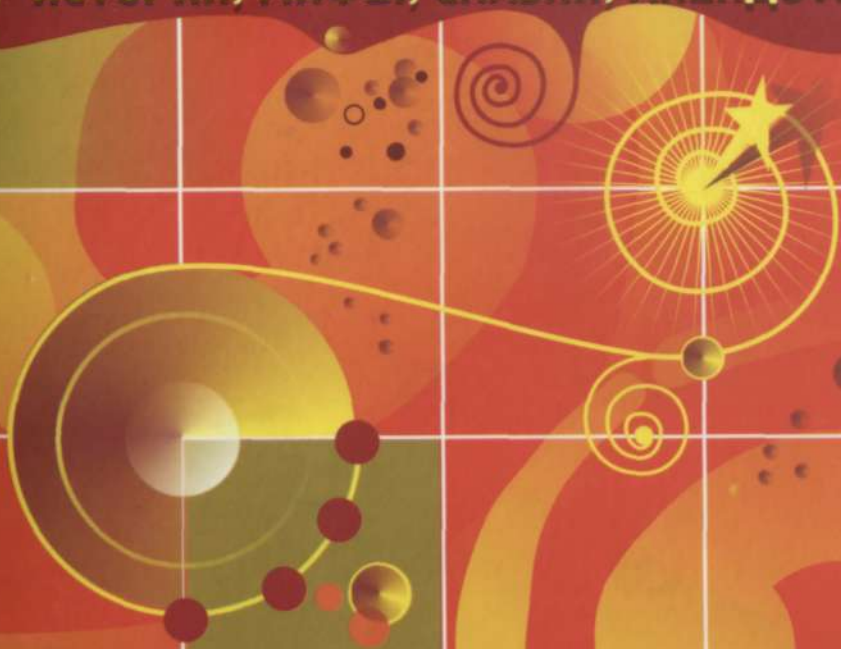
практическая

ПСИХОЛОГИЯ

Игорь Скрипюк

# 111 БАЕК ДЛЯ ТРЕНЕРОВ

ИСТОРИИ, МИФЫ, СКАЗКИ, АНЕКДОТЫ



 ПИТЕР®

*практическая психология*

**Игорь Скрипюк**

# **111 БАЕК ДЛЯ ТРЕНЕРОВ**

***СПИТЕР\****

Москва • Санкт-Петербург ■ Нижний Новгород • Воронеж  
Ростов-на-Дону- Екатеринбург- Самара ■ Новосибирск  
Киев - Харьков - Минск

2007

ББК 88.4  
УДК 159.9.018  
С45

Скрипюк И. И.  
С45 111 баек для тренеров: истории, мифы, сказки, анекдоты. — СПб.:  
Питер, 2007. — 176 с: ил. — (Серия «Практическая психология»).

ISBN 5-469-00591-7  
978-5-469-00591-9

Цель данного издания — помочь ведущим тренингов, психологам, преподавателям (как начинающим, так и опытным) более эффективно использовать в своей работе те возможности, которые предоставляют различные виды повествований, применяемых в обучении, а также стимулировать поиск новых историй. Предлагаемая вам книга состоит из двух глав, бонуса, словаря и библиографического списка. В первой главе рассматриваются основные понятия («повествование», «история», «метафора» и другие), объясняются роль и значение историй в процессе обучения, даются рекомендации по их использованию в конкретных условиях. Во второй главе представлена подборка из 111 баек, разнообразных по стилю и содержанию. Большая часть из них многократно и с успехом применялась автором в педагогической (в том числе тренинговой) практике. Кроме того, информация, содержащаяся в них, сжато характеризует какой-либо психологический феномен или элемент поведения в яркой, доступной и запоминающейся форме. Книга предназначена тренерам, психологам, преподавателям, менеджерам, всем, кто по роду своей деятельности связан с обучением, а также разработкой и реализацией образовательных программ.

**ББК 88.4**  
**УДК 159.9.018**

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 978-5-469-00591-9

© ООО «Питер Пресс», 2007

# Оглавление

Предисловие . . . . .	7
<b>Глава I. Теория и практика повествований в жизни и деятельности человечества . . . . .</b>	<b>И</b>
«От Ромула до наших дней...» . . . . .	И
Повествование как элемент современной жизни . . . . .	13
Рассказчик — создатель и транслятор историй . . . . .	14
Назначение повествований . . . . .	15
Назначение историй . . . . .	16
Назначение метафоры . . . . .	20
Назначение мифа . . . . .	22
Истории в практике обучения . . . . .	25
Использование историй и процесс обучения . . . . .	25
Метафоры и мифы в обучении . . . . .	27
Методология использования метафорических историй в обучении . . . . .	34
Байки как фактор развития памяти . . . . .	36
Время и место рассказывать байки . . . . .	39
Локализация байки . . . . .	42
На самом интересном месте . . . . .	46
Байки уместны и в конце дня . . . . .	46
Технология рассказывания баек . . . . .	47
Контакт!.. Есть контакт! . . . . .	47
Правильный формат байки — короткий путь к уму и сердцу слушателя . . . . .	48
Приемы языкового воздействия при рассказывании баек . . . . .	50
Неязыковые приемы воздействия при рассказывании баек . . . . .	53
«Маяки» и «крючки» в процессе обучения . . . . .	54
Слушатели — не пассивные созерцатели, а активные партнеры рассказчика . . . . .	56
<b>Глава II. Собрание баек разномастных на радость тренерской душе . . . . .</b>	<b>58</b>
Каталог баек . . . . .	68
№ 1. Байка «Репка» . . . . .	68
№ 2. Байка «Алиса и Чеширский Кот» . . . . .	68
№ 3. Байка «Ветер и Солнце» . . . . .	69
№ 4. Байка «Мельпик, мальчик и осел». Восточная сказка . . . . .	70

№ 5. Байка «Шесть верных слуг» . . . . .	72
№ 6. Байка «Гвоздь и подкова» . . . . .	72
№ 7. Байка «Ученый спор». Индийская басня . . . . .	73
№ 8. Байка «Чемпион продаж» . . . . .	75
№ 9. Байка «Двойной кофе» . . . . .	76
№ 10. Байка «Неправильный поставщик» . . . . .	77
№ 11. Байка «Тренер-неформал» . . . . .	78
№ 12. Байка «Тяни-толкай» . . . . .	79
№ 13. Байка «...И ты прав!» . . . . .	80
№ 14. Байка «Никому ничего не скажу» . . . . .	81
№ 15. Байка «Чем я могу вам помочь?» . . . . .	82
№ 16. Байка «Лучше один раз увидеть» . . . . .	83
№ 17. Байка «Каков вопрос — таков ответ» . . . . .	84
№ 18. Байка «Что вы со мной сделали!» . . . . .	84
№ 19. Байка «Уверенность — гарантия успеха» . . . . .	85
№ 20. Байка «...И сломанный стебель тюльпана» . . . . .	87
№ 21. Байка «Дорога ложка к обеду» . . . . .	88
№ 22. Байка «Дело мастера боится» . . . . .	89
№ 23. Байка «Необыкновенный кросс» . . . . .	90
№ 24. Байка «Богач-недоучка» . . . . .	91
№ 25. Байка «Цена успеха» . . . . .	92
№ 26. Байка «Лисица и виноград» . . . . .	93
№ 27. Байка «Гусиная энциклопедия» . . . . .	94
№ 28. Байка «Кому ботики, а кому и ползунки» . . . . .	95
№ 29. Байка «Сюрприз социолога» . . . . .	96
№ 30. Байка «Страшный сои» . . . . .	96
№ 31. Байка «Сегодня, завтра или вчера» . . . . .	97
№ 32. Байка «Даешьпсихологиюинженеров!» . . . . .	99
№ 33. Байка «Не судьба!» . . . . .	100
№ 34. Байка «Почетный заплыв» . . . . .	100
№ 35. Байка «С Новым годом!» . . . . .	101
№ 36. Байка «Парадокс маркетинга» . . . . .	102
№ 37. Байка «Не пара» . . . . .	102
№ 38. Байка «Сороконожка» . . . . .	104
№ 39. Байка «Старуха, дверь закрой» . . . . .	104
№ 40. Байка «Лебедь, Рак и Щука» . . . . .	106
№ 41. Байка «Почему он смотрит воюю?» . . . . .	107
№ 42. Байка «Квартет» . . . . .	107
№ 43. Байка «Ударим автопробегом» . . . . .	108
№ 44. Байка «Кушатыдано!» . . . . .	Ю9

№ 45. Байка «Мартышка и очки» . . . . .	НО
№ 46. Байка «Фигаро там, Фигаро тут!» . . . . .	111
№ 47. Байка «Стаканчик ценой в миллион» . . . . .	112
№ 48. Байка «Молчаливый консультант» . . . . .	ИЗ
№ 49. Байка «Кирпичи в портфеле» . . . . .	114
№ 50. Байка «Джентльмены и лакеи» . . . . .	114
№ 51. Байка «Да здоровствует свет!» . . . . .	115
№ 52. Байка «И это все мое!» . . . . .	116
№ 53. Байка «Знакомая» . . . . .	117
№ 54. Байка «Еще обойму, сынок!» . . . . .	118
№ 55. Байка «Мастер гончарного дела» . . . . .	118
№ 56. Байка «Привет Пифагору» . . . . .	119
№ 57. Байка «Волшебная простота» . . . . .	120
№ 58. Байка «Цыганский контракт» . . . . .	120
№ 59. Байка «Индийский ад» . . . . .	121
№ 60. Байка «Лотерейный билет» . . . . .	121
№ 61. Байка «Монета самурая» . . . . .	122
№ 62. Байка «Курсант спит, служба идет» . . . . .	123
№ 63. Байка «Полковника будить не надо» . . . . .	123
№ 64. Байка «Единственный недостаток» . . . . .	124
№ 65. Байка «Единственный выход» . . . . .	124
№ 66. Байка «Честный молочник» . . . . .	125
№ 67. Байка «Искусство красноречия» . . . . .	126
№ 68. Байка «Умейте сказать "нет"» . . . . .	126
№ 69. Байка «А что может тебе помешать, парень?» . . . . .	130
№ 70. Байка «Трясти надо» . . . . .	130
№ 71. Байка «Страшная Правда». Восточная притча . . . . .	131
№ 72. Байка «Лишь бы совесть была чиста» . . . . .	132
№ 73. Байка «А ларчик просто открывался» . . . . .	132
№ 74. Байка «В нужное время в нужном месте» . . . . .	133
№ 75. Байка «Разговор с маяком» . . . . .	135
№ 76. Байка «Кто о чем...» . . . . .	136
№ 77. Байка «Три в одном» . . . . .	137
№ 78. Байка «Веселенькое чтиво» . . . . .	137
№ 79. Байка «Шахматная столица» . . . . .	138
№ 80. Байка «Не все так плохо...» . . . . .	139
№ 81. Байка «Капонир» . . . . .	139
№ 82. Байка «Только пе горчицу» . . . . .	140
№ 83. Байка «При чем тут печенье?» . . . . .	141
№ 84. Байка «Был ли суеверным Бор?» . . . . .	142

№85. Байка «Попадание в цель» . . . . .	143
№ 86. Байка «Выкрутился» . . . . .	143
№ 87. Байка «Профилактика» . . . . .	144
№ 88. Байка «Ученье свет, но...» . . . . .	144
№ 89. Байка «Один хорошо, а два — лучше» . . . . .	146
№ 90. Байка «Рубить нужно...» . . . . .	147
№ 91. Байка «Простое решение» . . . . .	148
№ 92. Байка «Тачка» . . . . .	148
№ 93. Байка «О запахах» . . . . .	149
№ 94. Байка «Чем занимаются люди» . . . . .	149
№ 95. Байка «Веник» . . . . .	150
№ 96. Байка «Часть и целое» . . . . .	150
№ 97. Байка «Гордиев узел» . . . . .	152
№ 98. Байка «Идеальное качество» . . . . .	152
№ 99. Байка «Буриданов осел» . . . . .	153
№ 100. Байка «Две лягушки» . . . . .	153
№ 101. Байка «Странный иностранец» . . . . .	153
№ 102. Байка «Как изменилась вода» . . . . .	154
№ 103. Байка «Четверо и толкователь» . . . . .	155
№ 104. Байка «Гимн планированию» . . . . .	156
№ 105. Байка «Как ловить обезьян» . . . . .	157
№ 106. Байка «Мудрый пчеловод» . . . . .	158
№ 107. Байка «Смеяться ли над дураками?» . . . . .	159
№ 108. Байка «Жертва информированности» . . . . .	159
№ 109. Байка «Кольца себя оборотиться» . . . . .	161
№ 110. Байка «Совестливый студент» . . . . .	162
№ 111. Байка «Сказание об огне» . . . . .	163
Бонус . . . . .	166
Словарь основных понятий . . . . .	167
Библиография . . . . .	172



# Предисловие

Как возникла идея этой книги? Следует признать, что ее появление вполне закономерно. Мне крупно повезло: волею судьбы я оказался почти у самых истоков возникновения и развития тренингового направления в нашей стране. В тепер уже далеком 1982 г. немецкий психолог Манфред Форверг провел на факультете психологии Лейпцигского университета первый методический социально-психологический тренинг (СПТ). Четыре его участника из десяти получили диплом тренера. Я, как и ряд моих коллег, учился у одного из этих специалистов первого «призыва» и, таким образом, представляю вторую «волну» тренеров. Среди наших учеников и, конечно, других учеников наших учителей были психологи из разных городов бывшего Советского Союза, и очень скоро тренинговое направление в обучении, которое первоначально воспринималось лишь как экзотика, стало нормой и распространилось на различные области и сферы человеческой жизни и деятельности. Единственная когда-то программа СПТ сегодня соседствует с тренингами переговоров, продаж, уверенного поведения, поведения в конфликтных ситуациях, мотивационными тренингами и т. д. и т. и. Тренинги не только обогатились новым содержанием, но и стали значительно динамичнее: в настоящее время о пятидневном тренинге, с которого все начиналось, приходится только мечтать: два, максимум три дня — вот и все, на что можно теперь рассчитывать.

Когда количество проведенных мною тренингов стало исчисляться сотнями, накопившийся за многие годы практической работы материал потребовал серьезного системного анализа. Тот же показал, что путь совершенствования тренингов лежит не только через разработку инструментальных приемов и совершенствование технологии, но и через акцент на той части тренинга, которая традиционно считалась вспомогательной. Следует больше внимания уделять текстам, сказкам, анекдотам, случаям из жизни, которые рассказываются тренером и служат своеобразной иллюстрацией, а иногда и предметом обсуждения в группе.

У каждой книги есть свой читатель. И чтобы избежать всяческих недоразумений, скажем сразу, кому эта книга не предназначена. Если вы прочли несколько книг из большого списка изданий о тренингах и тренинговых программах и считаете, что этого предостаточно для самостоятельной работы; если вы уверены, что найденный вами индивидуальный стиль ведения тренингов и подачи информации максимально эффективен; если вы исповедуете принцип «не улучшай то, что и так хорошо работает»; если вы думаете, что участие в тренинге — это тяжелый труд (и люди должны это почувствовать); если вы настолько опытный тренер, что вам просто уже нечему и незачем учиться, то эта книга — не для вас.

Я стремился помочь тренерам и педагогам (как начинающим, так и опытным мастерам) более активно и эффективно использовать в своей работе те возможности, которые предоставляют различные виды повествований, к которым обращаются в обучении, а также стимулировать поиск новых историй.

Разнообразные по содержанию, краткие и пространные, передающиеся из уст в уста и не остающиеся на слуху, авторские и фольклорные повествования — тот культурный запас, который во все века служил средством передачи последующим поколениям исторического жизненного опыта, источником мудрости, проверенной временем. Его значимость объясняется не только действенностью, о чем свидетельствует «живучесть» историй, сказок и мифов; в дописьменный период это был единственный способ связать представителей разных эпох и передать опыт, от которого зачастую зависело само существование как отдельных людей, так и целых поколений.

Предлагаемая вам книга состоит из двух глав, бонуса, словаря основных понятий и библиографического списка. В первой главе представлен обзор основных понятий: «повествование», «история», «метафора», «сказка», «миф», «легенда», «байка». Здесь кратко рассмотрен их исторический аспект, объяснены роль и значение историй в процессе обучения, даны рекомендации, как привязать их к конкретным условиям современной деловой среды. Рассказчики и те, кто желает ими стать, найдут в этой части книги советы по установлению и поддержанию контакта со слушателями, инструментированию повествования, включая использование невербальных средств коммуникации, а также систематизации материала.

Вторая глава — подборка из 111 баек (историй), разнообразных по стилю и содержанию. Это и сказки, с которыми каждый впервые знакомится в детстве, и отрывки из художественных произведений,

и притчи, и реальные случаи из жизни, имеющие конкретных героев-участников. Включить их в подборку позволило то обстоятельство, что большая часть таких историй многократно и с успехом была задействована мною в педагогической (в том числе тренинговой) практике, а также то, что информация, содержащаяся в них, очень емко, в яркой, доступной и запоминающейся форме характеризует какой-либо психологический феномен или элемент поведения человека.

К настоящему времени издано немало книг, посвященных психологическим тренингам, прежде всего это сборники игр и упражнений, рекомендованных для проведения различных учебных программ и предназначенных для самого широкого состава участников [1; 20; 32; 33; 47; 51; 59]. В некоторых из изданий представлены тексты [52], мифы, сказки, истории [19]. Особо следует отметить такое направление, как сказкотерапия. По данной проблеме написан ряд книг, в которых наряду с описанием методологии и технологии проведения занятий даны подборки сказок [9; 18]. В контексте своих целей и задач активно задействуют притчи, истории, мифы И. Вагин [8] (чтобы раскрыть и проиллюстрировать проблемы лидерства), М. Норбеков [39], Р. Ошо [41], А. Деревицкий [73] (обращается к байкам, обучая продажам; использует в своих публикациях понятие «байки бизнес-тренера»), Ю. Мороз [74] (описывая проблемы бизнеса и предпринимательства). Хотелось бы также назвать Маргарет Паркин, чья книга *Tales for trainers* [70] особенно близка мне по своей идеологии и концептуальному подходу. Всем этим, равно как и многим другим, здесь не названным, авторам я признателен за то, что они утвердили меня в мысли о необходимости написания данной книги и расширили мою библиотеку баек. В свою очередь, моя задача — предложить тренерам и преподавателям некий специальный каталог, аккумулирующий сказки, мифы, были, из которого они могли бы черпать материал, необходимый для того, чтобы «оживить» тренинг, придать ему дополнительный «шарм», активизировать включенность участников в тренинговый процесс, в процесс обучения вообще.

Предлагаемые байки эффективны и в том случае, когда их зачитывает или рассказывает обучаемым сам тренер (преподаватель), когда они выступают как специальное задание или иллюстрация к месту, и при самостоятельном их изучении группой. Байки, включенные в подборку, имеют открытый финал: каждый, кто обратится к ним, вправе не ограничиваться предложенной автором моралью, а давать свою трактовку предлагаемой истории, делать собственные выводы или предлагать сделать это самим обучаемым. Их можно включить

в самые разные тренинговые ситуации и программы, семинары и лекции. Свою задачу я видел также в том, чтобы рассказать, где и как эти байки применялись мной и какие задачи с их помощью удавалось решить, где и как они могут использоваться в принципе. Начинаящему тренеру это будет полезно, а мастер сам примет решение, как, когда и в каком контексте использовать тот или иной рассказ, сказку, миф.

Бонус, как подарок тем читателям, которые дочитали книгу до последней страницы, — это небольшая подборка высказываний участников тренинговых групп, иллюстрирующая их чувство юмора, стремление найти выход из «безвыходной» ситуации, сложившейся в процессе тренинга, оригинальность их мышления.

Словарь основных понятий поможет быстрее сориентироваться в содержании, а библиографический список подскажет, благодаря каким авторам и с помощью каких произведений можно углубить знания по обсуждаемой теме.

Верю и надеюсь, что читатель, который намерен вдумчиво и внимательно прочитать эту книгу, сможет убедиться, насколько важны и действенны истории в процессе обучения, и подключится к расширению каталога сказок, метафор, мифов, реальных жизненных случаев.

Хочу поблагодарить Леонида Винокурова за настойчивое предложение реализовать этот проект и Виктора Скришока за техническую помощь в подготовке рукописи.

## Глава I

# Теория и практика повествований в жизни и деятельности человечества



### «От Ромула до наших дней...»

Можно сказать, что все человечество делится на три части: те, кто любит рассказывать истории, те, кто любит их слушать, и те, кто в равной степени чередует эти два увлечения. Безусловно, не все «рассказчики» равно хороши, впрочем, как и «слушатели».

В филогенетическом (историческом) плане повествование сопутствует развитию человечества: появление речевого общения между первыми людьми — точка отсчета в развитии повествования как жанра. Первоначально (до появления письменности) истории, метафоры, анекдоты, мифы и легенды аккумулировали личный и общественный опыт людей и были способом его передачи как в рамках одной эпохи, так и между поколениями. Позже в самых разных форматах они стали выполнять функцию эмоционального обогащения слушателей, т. е. для слушателя были важны не столько новые знания, содержащиеся в истории, сколько получаемое удовольствие и эмоциональное удовлетворение от процесса слушания.

В онтогенетическом плане, т. е. с позиций развития отдельного индивидуума, истории выполняют важнейшую функцию социализации личности, причем охватывают как конкретные аспекты жизнедеятельности человека, так и базовые человеческие ценности. Пожалуй, каждый из нас впервые столкнулся с дилеммой Добра и Зла именно в сказке, которую прочитали или рассказали нам родители.

воспитатели, старшие братья или сестры. С помощью историй решаются две основные задачи: коммуникация и обучение. Когда мы говорим о коммуникации, то обязательно должны выделять познавательную и эмоциональную составляющие (благодаря последней и стало возможным появление таких направлений, как библио- и сказкотерапия).

С древних времен до нас дошли самые разнообразные истории в виде притч, сказок, саг и былин, басен и мифов. Библия и «Кентерберийские рассказы» [61], легенды и мифы Древней Греции [29] и басни Эзопа, сказки Ш. Перро и братьев Grimm, русские народные сказки и много других повествований пришли к нам через годы и века. Многие сказки изначально были рассчитаны на взрослых и потребовали специальной адаптации, прежде чем коснулись нежных детских ушек.

Помимо передачи знаний, исторического опыта сказки издавна служат медицинским целям — лечению пациентов с расстройствами эмоциональной сферы. В настоящее время библиотерапия и сказкотерапия помогают человеку увидеть свою проблему. В зеркале предлагаемого повествования это могут быть некая жизненная история или сказка, а также пути ее разрешения или, по крайней мере, возможность через эмоциональное отреагирование освободиться от внутреннего психического напряжения, пережить то, что древние называли «катарсисом», или очищением.

С изобретением книгопечатания сказки стали записываться, а зачастую и переписываться авторами. Однако древний человеческий опыт в виде мифов, сказаний, сказок, историй, саг, баллад, побасенок передавался из уст в уста, что позволило отнести этот культурный пласт к «устному народному творчеству». При всех национальных различиях и традициях общим здесь оказывается то, что усвоение информации, содержащейся в таких повествованиях, не требовало какой-либо специальной подготовки слушателей. За счет воздействия на эмоциональную сферу, воображение слушателей рассказы хорошо запоминались, передавались из поколения в поколение, становились частью национальной культуры. Многие из историй без искажений сути, характера героев и морали повествования сохранились до наших дней, хотя с момента их возникновения минули века, да и кочевали они с континента на континент. Например, суфийская притча о Слепцах и Слоне как бы возродилась несколько веков спустя в варианте Редьярда Киплинга и других авторов (с вариациями числа героев, не говоря уже о второстепенных деталях), а вот ее значение осталось таким же. Еще более показательны в этом смысле библейские истории.



## Повествование как элемент современной жизни

На протяжении тысяч лет разнообразные по жанру и направленности повествования воздействовали на миллионные аудитории во всем мире, будучи частью этнической, национальной и общечеловеческой культуры. Продолжают они оставаться важным элементом жизни и сегодня, помогая людям образовываться и развиваться. В современном мире они существуют в двух ипостасях: как формальная (официальная) и неформальная составляющие человеческого общения. Газетные и журнальные повествования, телевизионные сообщения и рассказы, выступления политических деятелей, преобразованные в современные ритуалы и обычаи, древние мифы— официальное «лицо» историй и повествований. Образные сравнения, афоризмы, исторические анекдоты, цитаты из сказок и мифов в повседневном общении — их неформальный облик.

«Ахиллесова пята» как намек на слабое место, «ящик Пандоры» как хранилище пороков и неприятностей, «авгиевы конюшни» как высший уровень запущенности и «чистить авгиевы конюшни» как символ героических усилий по устранению недостатков — вот только малая толика высказываний мифологического происхождения в обыденной жизни. «По щучьему велению, по моему хотению», «у сильного всегда бессильный виноват», «кому верхки, а кому корешки», «а король-то голый» — только некоторые популярные фразы из сказок в нашей повседневной речи. Причем зачастую их цитируют даже те, кто не очень хорошо знает и помнит сами эти мифы и сказки. Анекдоты, шутки, байки, жизненные случаи, о которых рассказывают за столом или на автобусной остановке, — все это истории, представленные в той или иной форме.

Процесс мифотворчества, создания новых легенд и анекдотов, накопления историй непрерывен. Он охватывает жизни многих людей и состоит в переходе от конкретного, частного, единичного случая к вершинам обобщения и типологизации. Часть таких историй будет преобразована и изменена, прежде чем займет подобающее место в человеческом общении через сотни лет, однако огромное количество повествований актуализированы уже в настоящем. Лохнесское чудовище и НЛО, принцесса Диана и Моника Левински, снежный человек и Гарри Поттер уже сегодня стали своеобразным мифом, который, вероятно, найдет свое продолжение в следующем тысячелетии.

Различные истории и повествования активно создаются и эксплуатируются в бизнес-коммуникациях: статьи и другие материалы в рекламных проспектах и буклетах, в корпоративных изданиях, видеозарисовки из жизни компании, цитаты из выступлений генерального директора и анекдотические случаи из истории фирмы — с одной стороны, и истории, рассказываемые в курилках, офисах, столовой — с другой стороны.

Все эти истории — фундамент формирования и развития организационной (корпоративной) культуры. Они оказывают несомненное влияние на культурную жизнь организации — как позитивное, так и негативное — в зависимости от характера и содержания истории, а также от того, кто ее расскажет. Обучение и развитие, инновации и реорганизации, адаптация новых сотрудников и чувство корпоративного «мы» — только небольшая часть областей, характеризующих деятельность организации, которые стимулируются историями.



## Рассказчик — создатель и транслятор историй

До того как был изобретен печатный станок и появились первые книги, газеты и журналы, рассказчики во всем мире имели особый общественный статус, так как они выполняли важнейшую функцию информирования других людей. Их можно приравнять к современным радио- и теледикторам, зачитывающим последние новости. Но одновременно они были зачастую не только ретрансляторами чужих мыслей и идей, но и авторами повествований, сказок, былин, становясь, таким образом, уже не просто рассказчиками, но сказителями, боянами<sup>1</sup>. Профессия рассказчика требовала от него коммуникативных качеств, эмоциональности, владения ораторским искусством, развитого интеллекта, хорошей памяти и воображения, чтобы под влиянием рассказа у слушателей возникали отчетливые и яркие образы и картины, обеспечивающие восприятие и запоминание предлагаемых историй.

Первыми рассказчиками чаще всего были, очевидно, путешественники, которые перемещались по городам и странам, пересказывая известное, увиденное и услышанное, излагая истории, исполняя песни

<sup>1</sup> Боян — поэт, исполнитель народных песен, сказаний, баллад и т. п. (Большой толковый словарь русского языка [5, с. 93].)



и баллады. Каждый из них имел свой «репертуар», однако темы были «вечные» — тайна мироздания, борьба добра со злом, любовь, война и мир... С течением времени истории изменялись естественным образом, обрастая деталями и приукрашиваясь новыми рассказчиками. Интересно, что помимо собственно повествования, последние выполняли функцию толмачей, переводчиков, растолковывая слушателям сложные истины, спорные вопросы и понятия. Они находили способы донести до внимающих им существо сложных тем и вопросов на простом и доступном языке. Причем содержание этих рассказов и историй нередко противоречило общепринятым, традиционным общественным взглядам. Сегодня к категории рассказчиков можно отнести любого человека, который берет на себя ответственность передавать людям информацию, способствуя их обучению и развитию. В широком смысле — это политики и общественные деятели, журналисты, школьные учителя и вузовские преподаватели, конференсье и артисты разговорного жанра. В деловой сфере — менеджеры различных уровней и неформальные лидеры, консультанты и супервайзеры (наблюдатели), специалисты по управлению персоналом и бизнес-тренеры. В обыденной жизни ими выступают дети и родители, супруги и родственники, друзья и соседи. Безусловно, это далеко не полный список, но он включает основные категории теперешних рассказчиков.



## Назначение повествований

«Повествование — рассказ о действиях, поступках, событиях» [5, с. 852]. Наряду с этим понятием люди обычно пользуются и другими: «история» (бытовая и производственная) выступает синонимом, а «сказка», «миф», «анекдот», «быль», «былина», «притча» указывают в первую очередь на вид повествования. Существуют также понятия, которые обозначают жанр художественного повествования и употребляются, когда речь идет о литературном произведении: «роман», «повесть», «рассказ», «стихотворение», «поэма», «басня».

Особое место отводится «байке» — короткому занимательному рассказу; выдумке, сказке, как определяет ее значение «Большой толковый словарь русского языка» [5, с. 55]. Однако, на мой взгляд, более точно и удачно описывает феномен байки Андрей Константинов:

В жизни встречаются самые невероятные истории и такие подчас происходят казусы, что ни одному писателю никогда не выдумать. Потом эти

истории передаются из уст в уста, искажаются, конечно, потому что по русской традиции рассказать что-то и не приврать никак невозможно. Но все равно основа остается подлинной, остается сама модель ситуации, которая помимо того, что создает веселое и грустное настроение, еще и, как ни странно, рассказывает о том времени, когда та или иная история случилась. Не все умеют рассказывать байки и не все умеют их слушать. Излагать их на бумаге достаточно тяжело, потому что очень много зависит от интонации рассказчика [27, с. 5].

Другими словами, байка — это опрошенный (именно опрошенный, а не упрощенный) вариант истории (повествования), предназначенный прежде всего для устного изложения заинтересованной аудитории. Практически все байки универсальны с точки зрения решаемых с их помощью задач: они могут использоваться как некая увертюра, прелюдия к обсуждению проблемы, как иллюстрация, аргумент, средство стимулирования воображения.

Предлагаемые в данной книге истории — сказки, анекдоты, басни, были и т. д. — по своей сути не что иное, как байки. Такими они оказываются в контексте решаемых с их помощью в процессе обучения задач, будь то лекция, семинар или тренинг, в качестве баек их и следует воспринимать и использовать уважаемому читателю. В дальнейшем мы будем применять этот термин как равноправный по отношению к понятиям «повествование» и «история».



## Назначение историй

**История** (греч. *historia*) — рассказ о прошедшем, об узнанном [5, с. 404].

Иными словами, это описание события или множества событий, которые могут быть как правдой, так и вымыслом. Практически в любой истории (сказке) присутствуют: герой/герои, завязка, сюжет, конфликт, развязка.

Структуру и исторические корни волшебной сказки прекрасно проанализировал В. Я. Пропп [46].

Все истории являют собой приключение, в котором герой или героиня сталкиваются с некой проблемой (конфликтом), которую они пытаются преодолеть. Если слушатель может сопоставить или ассоциировать себя с героем истории, если ему знакома и близка проблема, с которой тот имеет дело, то сюжет окажется для него значимым и привлекательным и он станет внимательно следить за его развитием и прогнозировать завершение истории.

Если же история настолько близка слушателю, что очевидны параллели между сюжетом и его собственной жизнью и можно вынести определенный урок из основной мысли повествования, ее следует назвать метафорической.

Истории во все времена выполняли обучающую, вдохновляющую, побуждающую, сигнализирующую, информирующую функции. Они могли отличаться по стилю (например, романтический, сатирический) и содержанию (включать информацию политического, военного характера или философские рассуждения о смысле жизни и миро-здании).

Устная передача информации предъявляла высокие требования к памяти человека — и рассказывающего, и слушающего. Соответственно, важны были средства, облегчавшие запоминание и воспроизведение: рифма, ритм, образность и, конечно, сюжет. К. Иган, изучавший связи между памятью и воображением, отмечал, что история представляет собой один из наиболее важных способов, изобретенных или обнаруженных для того, чтобы знания социальных групп были надежно закреплены в памяти [66]. Потребность в точной и падежной работе памяти сделала историю максимально востребованной. Более того, фактологический материал, включенный в хитро-сплетения сюжета, запоминался значительно лучше, чем те же факты в чистом виде, что подтверждается и эмпирическими исследованиями памяти. Как, например, установили психологи, испытуемые лучше запоминают числовые данные, если сами придумывают их, затем составляют с ними условие задачи и, наконец, решают ее. Если же у задачи уже есть условие и данные, они труднее сохраняются в памяти. Самые же плохие результаты запоминания отмечались, когда испытуемым предлагали запомнить только числа. Таким образом, включение информации в контекст сообщения позволяет лучше ее запомнить, наивысших же показателей этот процесс достигает, когда она оказывается связанной с осуществляемой нами деятельностью, в результате чего данная информация активно преобразуется человеком. Чем более она соотносится с необычным контекстом, интригующим сюжетом, тем выше вероятность ее запоминания. Понятно, почему в традиционных народных сказках мы встречаем поросят-строителей («Три поросенка»), говорящих лис, зайцев, волков и других животных и птиц, не говоря уже о более фантастических элементах некоторых древних мифов и легенд.

Сила историй такова, что даже в век «высоких технологий» (когда нам известно великое множество способов передачи другим людям

наших мыслей и чувств, методов трансляции сообщений о происходящих с нами событиях, когда разработаны специальные средства стимулирования обучения) истории, сказки, повествования и др. по-прежнему, остаются успешными каналами передачи информации, способствуют сохранению культурных ценностей, обучают слушателей и доносят до них некую глубокую мудрость, которая помогает им учиться и развиваться. Их сила заключается в том, чтобы направлять слушателей, пробуждать их эмоции, стимулировать воображение и заставлять задуматься над собственной жизнью.

Многие истории можно квалифицировать как метафоры жизни. Действительно, они не только доставляют слушателям удовольствие и позволяют тренировать воображение и память, но и помогают людям справиться с наиболее трудными и сложными аспектами их жизни, предлагая простой и позитивный пример, побуждая поразмыслить над происходящим и отыскать разные способы решения проблем.

Наконец, любовь к сказкам и историям объясняется тем, что у многих из них счастливый конец, а людям так не хватает именно веры в светлое будущее, в то, что, несмотря на все неприятности, в конечном итоге все закончится хорошо: герои обретут покой и счастье. И даже если мы сознаем, что фраза «...и жили они долго и счастливо» звучит ныне не слишком реалистично, да и не отменяет известный финал («...и умерли в один день»), позитивный настрой нам все равно обеспечен.

Психотерапевтическая функция сказки, истории состоит в том, что они позволяют человеку сделать паузу, получить передышку, подпитать себя положительными эмоциями. «И стали они жить-иоживать и добра наживать...» — пусть слабая, но все-таки надежда, что все узнаваемое нашим современником из газет или выпуска теленовостей, все страхи и ужасы преходящи, а наши страдания и усилия не пройдут даром: справедливость восторжествует, а добродетель будет вознаграждена.

В целом можно указать на несколько важных преимуществ сказки:

1. Глубинный смысл сказки и ее мораль не дидактичны.

В сказках нет прямых нравоучений. ...Сказка позволяет бессознательно идентифицировать себя со многими персонажами. Значит, появляются возможности:

- 1) научиться прогнозировать будущие проблемы;
- 2) вовремя видеть трудности и их устранять;
- 3) гибко совмещать удовольствия и необходимые дела и т. д.

Сказка не выступает в роли ментора, «не учит жить», а помогает приобретать социальный интеллект, «мягко» намекая о проблемах и перспективах развития.

...Сказки — ненавязчивое воспитательное средство. Они передают нравственные ценности, правила поведения. Причем занимательные приключения героев, образность языка делают даже самую суровую мораль интереснее, приемлемее, безопаснее. Человек может осознать неожиданно связь сказочной истории со своим поведением...

2. Собираемость образов. Неопределенность места действия и имени главного героя. Отсутствие жесткой персонификации позволяет человеку с большей мотивацией по собственному желанию идентифицировать себя с главным героем...

3. Сказка как источник жизненного опыта, традиций. Многогранность и многоуровневость хранимой информации. Образность языка.

Благодаря своему языку сказки легко запоминаются... Взрослый постарается понять философскую подоплеку сказки, обратит внимание на причины и следствия поступков всех героев сказки. Главное, что переживая с героями и за героев, наблюдая за их судьбами, проживая сказочные ситуации, человек создает собственную картину мира. На ее основании он будет воспринимать различные ситуации и действовать определенным образом в житейских ситуациях...

4. Признак настоящей сказки — счастливый конец. Психологическая защищенность. Философское, экзистенциальное осмысление действительности...

5. Ореол тайны и волшебства. Раскрытие потенциальности.

...Формируется способность к децентрации (умение поставить себя на место другого человека), активизируется фантазия, интуиция [18, с. 11-15].

Опыт доказывает, что хорошо рассказанная сказка может быть не менее прекрасна, неотразима и эффективна, чем история по современную тему. Сказки для взрослых не обязательно должны быть «скучными» — истории напоминают сказки присущим им разнообразием чудесных происшествий и персонажей, а иногда — способностью наделять неодушевленные предметы человеческими страстями. Волшебные сказки даже на самых главных уровнях конструкции не обязательно должны быть очевидны в своем изоморфизме. Анекдоты — это те же сказки, только они короче и происходят в контексте повседневного бытия «нормальных» людей [12].

Без сомнения, истории помогают облегчить процесс обучения как индивидуумов, так и групп и организаций вне зависимости от пола и возраста обучаемых. В давние времена некоторые знаменитые философы (например, Сократ) учили, прогуливаясь со своими учениками

и рассказывая им истории. Таким образом, можно сказать, что этой традиции уже не одна тысяча лет. Использование историй в форме традиционных народных сказок и мифов или анекдотов и аналогий помогает процессу обучения, упрощая информацию, чтобы ее было легко понять и запомнить, и делая ее более правдоподобной.



## Назначение метафоры

Всякий раз, когда мы произносим «у него стальные нервы», «голова налита свинцом», «сноп волос» или «моя жизнь — открытая книга», мы используем метафору. Метафора основана на «переносном значении». Слово это образовано из двух греческих — *meta* («через») и *pherein* («нести»).

**Метафора** (греч. *metaphora* — «перенесение») — употребление слова или выражения в переносном значении, основанное на сходстве, сравнении, аналогии; слово или выражение, таким образом употребленное [5, с. 537].

Это сравнение, параллель между двумя, иногда, казалось бы, совсем не связанными между собой понятиями, в котором выделяется несколько составляющих:

- «предмет сравнения» — исходное понятие;
- α «средство выражения» — его метафорический эквивалент;
- Q «признак сходства» — общее между этими двумя понятиями;
- «натяжка» — различие между ними.

Например, в выражении «стальные нервы»:

- «предмет сравнения» — нервы;
- α «средство выражения» — стальные, сталь;
- «признак сходства», общее между этими понятиями — крепость;
- «натяжка» — в том, что нервы — живая ткань, а сталь — металл.

Именно соотношение между действительностью и этими двумя понятиями и позволяет метафоре передать информацию адресату.

«Базовые метафоры», или интеграционные символы: идеи, чувства и образы, выработанные группой для самоопределения, которые не всегда оцениваются на сознательном уровне, но находят воплощение в заданиях, офисной структуре и других материальных аспектах существования группы. Этот уровень культуры отражает не когнитивные, или оценочные, а эмоциональные и эстетические реакции членов группы... [62, с. 29].

В повседневной жизни люди как само собой разумеющееся, а нередко совершенно автоматически используют метафоры, рассказывая о каких-либо событиях, ситуациях или чувствах. «Гадкий утенок», «мастер на все руки», «капля, переполнившая чашу терпения», «запутался в любовных сетях», «море возможностей» — прибегая к таким выражениям, мы даже не отдаем себе отчет, сколь мощное влияние па наши мысли и поступки оказывает этот образный язык (независимо от того, обращаемся ли мы к кому-то или к самим себе). В контексте обучения метафора может стать тем мощным и творческим инструментом описания ситуации или проблемы, который предложит альтернативу, поможет увидеть ситуацию в другом свете и, вероятно, укажет дополнительные (а иногда и новые) способы устранения трудностей. Метафоры различаются по объему — от краткого выражения, как рассмотренные выше, до целой истории. Например, в басне Эзопа «Солнце и Ветер» проводится аналогия между конфликтом людей и соперничеством солнца и ветра. Основная идея заключается в том, что сила и агрессия не лучший и не самый эффективный способ достижения желаемого результата. Метафора в этом случае «работает» следующим образом:

- «предмет сравнения» — конфликт;
- «средство выражения» — Солнце и Ветер, доказывающие свою силу;
- а «признак сходства» — различные способы воздействия на противоположную сторону в конфликте;
- «натяжка» — то, что в конфликте участвуют люди, а в басне — различные стихии.

Основные особенности метафоры:

- создает вокруг человека ауру психологической защищенности;
- предоставляет человеку возможность приподняться над своей проблемой, посмотреть со стороны, что ему мешает [18, с. 12].

Слушатели метафорической истории должны увидеть сходство между метафорической и собственной ситуациями. Желательно, чтобы оно не было настолько большим, чтобы люди не отвергли его как слишком очевидное или откровенное. Метафорический язык оказывает более драматическое воздействие, чем протокольный, официальный. Джордж Лакофф и Марк Джонсон, эксперты в сфере применения метафоры, утверждают, что если картина заслуживает 1000 слов, то метафора стоит 1000 картин, поскольку картина дает

нам статический образ, а метафора — динамический, личностный и побуждающий к действию; кроме того, предоставляет пищу для размышлений о нашей жизни и возможности ее изменить. Метафора — один из наиболее важных инструментов для постижения, хотя бы частичного, того, что нельзя постичь полностью наших чувств, эстетического опыта, моральных принципов и духовности [68].

Метафоры всегда проникают в область бессознательного, активизируют потенциальные возможности человека. Они — не жесткое указание, не директива, и только намекают, направляют, наставляют [2].



## Назначение мифа

Термин «миф» в последнее время все чаще используется как синоним слова «выдумка», а то и «ложь». Однако первоначально мифом назывался повествовательный рассказ о какой-либо героической фигуре (реальной или мнимой), действие которого разворачивалось обычно в сверхъестественном или волшебном мире. Если мы обратимся к словарям, то увидим, что данное понятие весьма многозначно:

Миф — 1. Древнее народное сказание о богах и обожествленных героях, о происхождении мироздания и жизни на Земле. 2. Вымысел, измышление, ложь. 3. Оторванное от действительности изложение каких-либо событий, фактов, основанное на их некритическом, ошибочном истолковании [5, с. 546].

Мифология (греч. *mythos* — повествование, сказание, и *logos* — учение, слово) — 1. Фантастическое отражение действительности в первобытном сознании, воплощенное в характерном для древности устном народном творчестве. Миф — возникающее на ранних этапах истории повествование, фантастические образы которого (боги, легендарные герои, события и т. п.) были попыткой обобщить и объяснить различные явления природы и общества. ...Мифология — это своеобразная форма проявления мировоззрения древнего общества [56, с. 286]. Например, в скандинавской мифологии мир — это совокупность дворов, населенных людьми, богами, великанами и карликами [13, с. 62].

Легенда — поэтическое предание о каком-либо историческом событии. Миф — древнее народное сказание о легендарных героях, богах, явлениях природы [40].

Первоначально цель мифа состояла в том, чтобы помочь людям получить представление об окружающем их мире и ответ на некоторые



неразрешимые вопросы о его сущности, жизни человека, его самореализации. Миф — «непосредственная форма познавательного процесса» [58, с. 28]. И он имеет прямое отношение к действительному: «Мифическое прошлое ввременно потому, что оно так же реально, как настоящее, то есть максимально реально. Сказочное прошлое, наоборот, ввременно потому, что оно, как и весь сказочный мир, абсолютно оторвано от настоящего, т. е. максимально ирреально» [54, с. 51-52].

Бесспорно в отношении мифа только одно: миф — это повествование, которое там, где оно возникло и бытовало, принималось за правду, как бы оно ни было неправдоподобно [54, с. 123].

Действительность служит почвой, на которой вырастают яркие цветы мифа.

В современном бизнес-пространстве о мифе говорят также, когда обращаются к специфическому набору историй, ритуалов и традиций, сформировавшихся в организации за время ее существования и создающих ощущение общности. По словам Б. Малиновского,

миф... выступает там, где обряд, церемония или какое-то правило морали требуют обоснования, доказательства своей вечности, реальности и святости [цит. по: 16, с. 77-78].

Назначение мифов в деловом мире заключается в том, чтобы научить людей сознавать неповторимость и основные ценности их организации, а также подтолкнуть персонал к определенной модели поведения: «у нас принято делать это так... это у нас не поощряется...»

Очень интересна трактовка мифологии и мифа, предложенная Р. Ошо:

Непознанное можно описывать только сравнениями. Так появилась мифология. Миф — это попытка описать *то, о чем* ничего не известно и что невозможно понять в обычном состоянии ума, сравнивая неведомое с чем-то хорошо известным. Стремление передать непознанное понятными словами — вот что такое миф. Он помогает хоть что-то понять [41, с. 25].

И еще:

Это самое трудное па свете — придумывать мифы, притчи, легенды. Есть глупцы, которые пытаются анализировать мифы, препарировать их. А потом они говорят: «Да это миф, небылица». Анализируют, препарируют, режут скальпелем — и говорят: «Это миф. Это не настоящая история». Но кто сказал, что миф — это история? К тому же мифы нельзя резать па части, миф — это просто символика. Представь дорожный столб со стрелкой, а под ней надпись: «Дели». Эти люди рубят столб в щепки, распиливают

стрелку, смывают буквы, а потом говорят: «Ерунда тут написана. Мы не нашли никакого Дели!»

Мифы — это дорожные столбы со стрелками, обращенные в сторону неизвестного. Миф — не сама цель, а только указатель направления. Притчи и мифы — это истины, рассказанные языком слепых. Не нужно резать их на части, в отдельных фрагментах ничего нет. Это только подсказки. И подсказки очень точные, если доверяешь учителю [41, с. 26].

В древних мифах основными темами были [70, с. 11]:

- сотворение мира;
  - самопознание и самоопределение;
  - сражения, войны и герои;
  - любовь, преданность, самопожертвование;
- Q мудрость и зрелость.

Современные мифы, лежащие в основе организационной культуры компаний, по своим темам бывают удивительным образом созвучны древней мифологии.

**Сотворение мира.** В компании существует миф, характеризующий ее зарождение, который включает героические рассказы об основателях организации и их борьбе. Часто встречаются истории «как это было», «как все начиналось», «старое доброе время». Они напоминают слушателям о цели существования компании и причине ее создания. В дальнейшем эти мифы могут вдохновлять новых сотрудников при правильной подаче «легендарных» историй.

**Самопознание и самоопределение.** Сотрудники любят рассказывать истории о преодолении компанией трудностей, выживании, преуспевании вопреки кажущейся безвыходности ситуации. В этих историях они вспоминают о некоторых специфических эпизодах и перипетиях из жизни компании, которые они не только пережили, но и обрели благодаря им лучшие человеческие качества. Борьба за самоидентификацию может относиться и ко всей организации в целом. Одна из «модных» сегодня тем — преодоление компанией дефолта 1998 г.

**Сражения, войны и герои.** Эти мифы, как правило, создаются после того, как компания пережила спад, и иод сражениями могут пониматься конфликты внутри подразделений, возрастающая конкуренция, потеря контракта и т. п. В качестве воинов и героев выступают сотрудники любого должностного статуса, проявившие смелость в интересах компании.

**Любовь, преданность, самопожертвование.** Сотрудники будут всегда интересоваться мифами о любовных интригах в организации, о самопожертвовании и преданности, проявляемых отдельными служащими по отношению к компании. Эти люди могут быть отмечены за свои заслуги, но иногда их самоотверженные поступки остаются без внимания.

**Мудрость и зрелость.** В каждой организации есть люди, которые работают в ней уже много лет, возможно, с основания. Они пользуются уважением коллег, их поведение и поступки служат образцом для подражания. Эти люди — носители и хранители ценностей компании, они отвечают за передачу следующим поколениям корпоративных традиций, а также подают пример поведения, соответствующего установленным традициям.



## Истории в практике обучения

### Использование историй и процесс обучения

В настоящее время, когда появились новые технологии, например Интернет, старые добрые истории, казалось, не выдержат с ними конкуренции и уйдут в прошлое. Но как телевидение не смогло вытеснить кино и театр, электронные новинки не только не устранили повествование историй из практики обучения, но показали их универсальный характер и широкие возможности. Рассказывание историй остается полезной и уместной техникой обучения и поныне. Опыт показывает, что это эффективно и уместно и для детей, и для взрослых. Истории представляют собой мощный инструмент обучения и помогают людям осмыслить, понять информацию, сопоставить ее с собственным опытом и запомнить. Они позволяют человеку не просто услышать некоторые факты, даты, имена, но почувствовать и увидеть с помощью воображения узнанное, визуализировать сказанное и эмоционально отреагировать на содержание услышанного. Это, в свою очередь, способствует хорошему запоминанию материала. Кроме того, вполне вероятно, что мораль, содержащаяся в истории, затронет других людей, которым слушатели обычно пересказывают ее суть, причем содержание фактического сообщения постепенно меняется, пока не появятся сообщающие и не создадут собственный вариант истории.

Известно, что правое полушарие головного мозга управляет левой стороной тела и отвечает за фантазию, творческие способности, воображение и восприятие искусства, цвета, музыки и ритма. Левое полушарие контролирует правую часть и ответственно за функции речи, логику, линейное мышление и счет. Люди одинаково успешно используют возможности обоих полушарий, но обычно у каждого человека одно из них доминирует. Поэтому даже появились такие определения, как «правополушарный» или «левополушарный» человек. Истории активизируют деятельность обоих полушарий мозга, причем как у рассказчика, так и у слушателя: левое позволяет обрабатывать слова и установить последовательность событий, правое связано с воображением, визуализацией и творческим потенциалом.

Роберта и Джеральд Эвансы изучали, как истории, метафоры и аналогии оказываются задействованными в ряде познавательных механизмов обучения — конкретизации, ассимиляции, структурировании [67].

Благодаря использованию конкретных, реальных жизненных примеров обучаемые легче осмысливают абстрактные понятия и категории. Например, чтобы проиллюстрировать механизм целеполагания, определения эталона, достаточно всего лишь рассказать простую историю, и слушатели без труда могут сопоставить свой опыт с действительной ситуацией. То есть конкретизация весьма сложных понятий посредством обращения к повествованиям осуществляется значительно быстрее и эффективнее.

Ассимиляция новых знаний также упрощается с помощью различного рода историй, как литературных, так и основанных на реальных жизненных событиях. Процесс обучения — это насыщение человека новой информацией, которое сопровождается ее объединением с уже хранящейся у индивидуума в памяти. Сказки, мифы, истории, рассказы, с которыми каждый способен себя сопоставить и идентифицировать, выделяют в сознании человека информацию, которая может быть проанализирована и проинтерпретирована под другим углом зрения.

Особенно велико значение историй как точки отсчета при объяснении новой темы. Когда учащиеся сталкиваются с неизвестной проблемой, или их знания о ней мизерны и расплывчаты, истории служат системообразующим фактором. Вокруг них и будет концентрироваться поступающая информация, подобно тому как из кристаллика постепенно образуется в растворе огромный кристалл или как растет жемчужина из песчинки, попавшей в раковину.

Широко известна сцена из «Приключений Алисы в стране чудес» где Алиса разговаривает с Чеширским котом [30, с. 57]. Знакомство с этой книгой и с этим эпизодом в частности, бывшее в детстве, безусловно, не связывается у читателя или слушателя с какими-либо моделями поведения, но обращение к ним во взрослом возрасте при изучении проблем целеполагания и планирования деятельности позволяет наглядно продемонстрировать механизмы и факторы эффективного поведения.

Обучение с использованием историй позволяет также осуществлять перенос и структурирование полученной информации. То есть появляется возможность применять изученное по отношению к другим ситуациям, даже если они не связаны прямо с повествованием, послужившим основой визуализации определенного теоретического положения. Другими словами, можно создавать целые системы знаний высокого уровня обобщения. В частности, сказка «Репка» интерпретируется обучаемыми как имеющая отношение, помимо проблемы построения команды, к управлению и коммуникации.

В исследованиях Роберты и Джеральда Эвансов [67] двум группам начинающих студентов были прочитаны лекции по 45 минут. В одной авторы использовали истории, метафоры и аналогии, а в другой — нет. До и после лекции студентов протестировали. Выяснилось, что в экспериментальной группе, где использовались истории, студенты допускали меньше ошибок, чем студенты контрольной группы. Первые также были способны структурировать информацию и применять концептуальные выводы, сделанные из лекции, к широкому кругу ситуаций.

## Метафоры и мифы в обучении

Какое же место занимает метафорический язык в контексте обучения?

Метафора, пожалуй, одно из главных средств мифологического мышления. «*Phora*» по-гречески — движение. Метафора — семантическое движение, перенос, распространение или соединение смысла. Соединение как будто несоединимых образов рождает новый смысл.

При этом появляется впечатление особой конкретности этого нового смысла. Следы архаических культур видны в огромном количестве «затертых», ставших привычными метафор: «ножка стола», «горлышко бутылки», «светильник разума». Живая метафора — это средство смысловых инноваций, иногда очень глубоких и выражающих новое понимание мира, смену парадигм («ядерные» или «корневые» метафоры, выражающие

видение мира человеком определенной эпохи или культуры). Пример: «книга природы, написанная на языке математики» (Галилей), «черный ящик» (Н. Винер), «человек как компьютер» (компьютерная метафора в психологии). Метафоры широко используются в поэтической речи, в риторике как средство объяснения и аргументации, имея мощнейшее суггестивное воздействие [34, с. 147].

В повседневной жизни использование метафор прямо связано с затруднениями, которые человек испытывает, стремясь к точному и конкретному выражению мысли в слове. Лексические ограничения (или поэтический жанр) диктуют использование образа (метафоры) в описании другого человека. Достаточно, например, сказать: «А ты такой холодный, как айсберг в океане», и сразу становится понятно, что представляет собой этот человек.

Другого можно сравнить с рекой или ручейком (прозрачным, с низкими берегами, тихо струящимся по равнине, или бурным, с каменистыми берегами, спадающим с гор), небом (холодным зимним, ласковым летним, закатным, покрытым облаками, прозрачно-синим и т. п.), деревом (одиноким, тоненьким, кряжистым и пр.). Кстати, символ мирового древа — один из центральных и распространенных образов древней мифологии, поясняющий устройство мира и общества в целом [34, с. 147].

Иными словами, метафора как часть человеческой речи — достаточно распространенный способ помочь людям в приобретении новых знаний или проекции имеющихся на новые ситуации.

Исследователи метафоры по-разному определяют цель применения метафор в повседневной жизни людей (и особенно в обучении). Согласно одному из подходов [69], ею выступают:

- компактность общения;
- оживление языка;
- выражение невыразимого.

**Компактность общения.** Использование в речи метафор позволяет быстро и кратко донести до слушателей мысль, обеспечить ее понимание партнером вне зависимости от его пола, возраста, образования. Например, заявление «Я так замерз. Я дрожу, как осиновый лист» само по себе нельзя подвергнуть научному анализу. Человек, который говорит это, не стремится к тому, чтобы его поняли буквально. Он не ждет, что его станут рассматривать как потенциальное сырье для гербария. Но он прекрасно знает: окружающие сразу смогут оценить всю степень его переохлаждения и то неприятное, болезненное состояние, в котором он находится.

**Оживление языка.** Метафоры — источник ярких образов и символов, обеспечивающих эмоциональную окраску передаваемой информации и существенную легкость понимания содержания. В результате сообщение лучше воспринимается и запоминается. Например, выражение «Она ревела в три ручья» создает более яркий образ, чем если бы мы сказали: «Она сильно плакала».

Метафоры способствуют развитию образного мышления и стимулируют воображение. Так, один из пяти стилей менеджмента можно описать разными способами:

- а в «матрице стилей руководства» это «социальное руководство — особое внимание к нуждам людей, дружная атмосфера в коллективе, размеренный темп работ» [17, с. 251];
- в «управленческой сетке» Блейка и Моутон (Blake & Mouton) [65, р. 31] это «стиль деревенского клуба», «управление загородным клубом» [31, с. 426] или даже «дом отдыха».

Очевидно, что метафорическое представление позволяет однозначно понять и запомнить, что для данного стиля менеджмента характерно полное игнорирование производственной деятельности во имя хороших, теплых человеческих взаимоотношений: «загородный клуб» или «дом отдыха» абсолютно не стыкуются с работой.

Яркие метафоры помогают, например, уяснить и описать различные типы «коммуникаторов» в организации:

«сторож» — работник, который контролирует прохождение информации к другим работникам;

«связной» — тот, кто служит связующим звеном между двумя и более группировками;

«пограничник» — человек, который имеет высокую степень связи с организационным окружением [48, с. 47].

Аналогично описываются, например, типы выхода из конфликтной ситуации:

«акула» — соперничество;

«лиса» — компромисс;

«сова» — сотрудничество;

«черепаха» — избегание;

«медвежонок» — приспособление.

**Выражение невыразимого.** Есть еще одна ситуация, когда мы склонны выражаться метафорически, поскольку обрисовать ее лаконично и ясно обычным прозаическим языком весьма затруднительно.

Когда говорят: «Мне приходится балансировать, как канатоходцу», — имеют в виду взаимоотношения с начальником и сослуживцами и неустойчивое, переменчивое положение человека в организации, необходимость дипломатического поведения, опасные последствия нарушения такого баланса отношений.

В рамках учебного процесса метафора, будь то выражение, короткая фраза или часть целой истории, — это творческий способ описания потенциально сложной ситуации, который предлагает новые пути выхода из нее, изменение точки зрения человека, что возможно из-за сходства проблемы и метафоры. Человек оказывается способным посмотреть на себя под непривычным углом, выявить и проанализировать личностные особенности и поведенческие характеристики.

Хорошим приемом самопознания с помощью метафорического описания может быть упражнение, часто используемое в тренингах, когда обучаемым предлагают ответить на ряд вопросов:

Если бы вы были напитком, то каким?

Если бы вы были запахом, то каким?

Если бы вы были цветком, то каким?

Если бы вы были животным, то каким?

Если бы вы были транспортным средством, то каким?

Если бы вы были героем мультфильма, кем бы вы были?

Если бы вы были новогодним подарком, чем бы вы были?

Ответы, которые дают участники тренинговых групп, одновременно и познавательны и любопытны. На дополнительный вопрос «почему?» они обычно предлагают уточнения и разъяснения, весьма содержательные как с точки зрения познания самих себя, так и с точки зрения понимания их коллегами. Правда, следует учесть, что использование подобного приема требует соблюдения некоторых правил. Во-первых, данная процедура предполагает преодоление психологического барьера: участники открывают в игре сокровенные тайны души, поэтому для снятия напряжения будет неплохо, если упражнение начнет сам тренер, огласив свои собственные ответы на вопрос, который он задал участникам. Во-вторых, демонстративно веселое поведение, смешки, нередко сопровождающие выполнение предлагаемого упражнения, всего лишь защитная реакция. Поэтому нужны поощрительные реплики, побуждающие участников серьезно относиться к заданию при всей столь несерьезной форме его выполнения. Упражнения, построенные на использовании метафор, могут также применяться для помощи участникам в осмыслении их отношений друг с другом, с другими подразделениями или организацией в целом.



Обращение к метафорам в обучении также бывает полезным, если в тренинговую группу входят люди, представляющие различные культуры, области знания или деятельности, имеющие отличающиеся ценности, что, безусловно, не способствует взаимопониманию. Такова, например, группа, состоящая из сотрудников различных подразделений организации, между которыми нет понимания или единых ценностей, или же группа людей различного пола и возраста.

Метафоры также ценны в ситуации, когда они направлены на поощрение взаимопонимания между участниками. Метафорическое воображение и общение помогают наладить связи и передать опыт.

Сегодня уже ни у кого нет сомнений в важности организационных мифов как инструмента формирования культуры и мощного средства обучения. Конечно, далеко не все истории, которые можно услышать в организации, становятся мифом. Миф — это повествование об обожествленных героях, это взгляд на мир, в суть которого вкладывается мудрость древних людей, их представление о добре и зле, справедливости, геройстве.

В применении к организациям мифы — это специфические истории, которые складываются в течение определенного времени, рассказывают о характерах и поступках людей и передаются от поколения к поколению, становясь частью традиций и истории организации. Так же как мифам разных народов, мифам разных организаций присущи сходные и повторяющиеся мотивы. Люди создают и распространяют современные мифы в организациях так же, как это делалось в древние времена. Причем цель остается практически такой же: ответить на «трудные» вопросы, прежде всего о смысле жизни или существования организации. Эти мифы помогают:

- определить ценности организации и ее лицо;
- сформировать образ организации;
- Q установить цели организации;
- Q обучаться;
- усваивать правила и нормы поведения в организации;
- адаптировать свое поведение к особенностям жизни организации;
- производить необходимые изменения в сотрудниках и культуре организации.

Сотрудники создают и рассказывают собственные, неповторимые мифы, со своими героями, которые являются образцами для подражания других работников, желающих занять достойное место в струк-

туре организации. Такие легендарные типажи могут быть как реальными, действующими работниками, так и людьми, давно вышедшими на пенсию, или владельцами компании. Это могут быть тон-менеджеры или руководители среднего звена, а также — не удивляйтесь! — администраторы, водители или уборщицы. Для мифологии статус роли не играет! Кто бы то ни был, все они, пусть и каждый по-своему, продемонстрировали лояльность организации, приверженность ее ценностям, показали пример, на котором другие сотрудники могут учиться и которому они могут подражать.

Мне очень нравится современный миф о руководителе службы персонала некой крупной совместной машиностроительной компании, который в борьбе за трудовую дисциплину ввел жесткое правило: через проходную можно было пройти только после предъявления пропуска, причем никакие объяснения по поводу его отсутствия во внимание не принимались. В один «прекрасный» весенний день он сам, подойдя к «вертушке» на проходной, обнаружил, что забыл пропуск в кармане пиджака, который сменил на куртку с наступлением теплых дней. Сотрудник службы безопасности, наблюдавший, как директор по персоналу с досадой хлопает себя сначала по карманам, а потом по лбу, сжалился и предложил ему пройти без пропуска, мотивируя это тем, что хорошо знает своего директора и может удостоверить его личность. Но тот отказался от предложенного и помчался домой. Через полтора часа он возвратился на завод с пропуском и гордо проследовал через проходную в свой кабинет.

Нет сомнений, что этот миф будет рассказываться и пересказываться многими поколениями сотрудников предприятия, обрастая деталями, приукрашивающими историю, и, конечно, вызовет насмешки в адрес героя со стороны некоторых слушателей. Но здесь скрыта и важная мораль: несмотря на собственный статус, директор не отступил от принципа, установленного им для всех сотрудников компании без исключения, в том числе и для себя. Ее и извлекут из истории, пополнившей собрание мифов и превратившейся в часть организационной культуры, сотрудники. Реальная демонстрация позиции руководителя дает намного более эффективный урок, нежели многочасовые лекции или семинары о трудовой дисциплине и равенстве требований ко всем категориям сотрудников.

Таким образом, сохраняясь, мифы обучают последующие поколения работающих в организации тому, какая модель поведения приемлема в данной компании, а какая — нет.

Мифы могут быть положительными или отрицательными примерами, соответствующими действительности в полной мере или лишь отчасти, однако если поведение, демонстрируемое в организации, не соответствует истории, то и она сама, и, вероятно, рассказчик, не могут рассчитывать на доверие слушателей, а единственным уроком будет убеждение, что не следует доверять услышанному. Именно такое слияние мифа и наблюдения за поведением учит людей принципам.

Отличительная особенность организационных мифов — то, что они возникают и воспроизводятся независимо от желания или нежелания руководства или каких-либо организационных структур. Персонал в любом случае будет воспроизводить организационные мифы, которые вызвали резонанс в его сознании. И этот процесс — один из самых действенных, но незаслуженно недооцениваемых инструментов коммуникации, посредством которого можно эффективно управлять поведением человека.

Каким же образом можно воспользоваться мифами организации для стимулирования обучения? Где и когда лучше всего к ним обращаться?

1. Желательно выяснить, какие типы мифов циркулируют в компании.
2. Нужно узнать, кто, где и когда пересказывает их коллегам.
3. Следует уточнить, какова направленность мифов (положительны они или отрицательны).
4. Необходимо установить, чему учат передаваемые мифы, кто их герои, кто в них расценивается как отрицательный персонаж.

Хороший канал для распространения информации о ценностях, градациях и правилах, принятых в компании, — процедура введения в должность, когда уместно ознакомить новых сотрудников с организационными ценностями и принятыми моделями поведения, в том числе поведав существующие в компании мифы, ее историю, рассказав о ее «героях» и «вождях».

Рекомендуется использовать для продвижения позитивных мифов корпоративную прессу. Хотя мифы можно скорее отнести к «устному народному творчеству», публикация историй о «лояльности компании», «борьбе за самоидентификацию» или о «любви, преданности и самопожертвовании» будет, безусловно, полезна, причем как для тех, кто узнает о них впервые, так и для тех, кто слышал их неоднократно и знает практически наизусть.

Продвижение позитивных мифов целесообразно и в общении с клиентами. Наиболее впечатляющие легендарные истории рождаются часто на общественных мероприятиях, когда люди расслабляются и отвлекаются от приевшейся повседневности. Неформальная обстановка, соответствующее эмоциональное состояние стимулируют воображение и будоражат память, в результате появляется множество историй, касающихся различных сторон жизнедеятельности компании, ее сотрудников и руководства.

Любое обучение, проводимое внутри организации, можно подключить к восстановлению и созданию ее ценностей, побуждая участников к рассказыванию существующих мифов и поощряя их собственные повествования. Такое обучение оказывается весьма эффективным, если почерпнуть мифы из классических произведений, например: «Карьера менеджера» Ли Якокки [64], «Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей» Дейла Карнеги [25], «Как стать предпринимчивым и богатым: Из американских рецептов» [24], «В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний)» Т. Питерса и Р. Уотермана [45], «Моя жизнь, мои достижения» Генри Форда [57]. Эти книги — кладезь историй о смелости, находчивости и упорстве мужчин и женщин, преуспевших вопреки всем препятствиям и неблагоприятным ситуациям. Из них читатель узнает о героях-руководителях, о достижениях в таких сферах, как обеспечение качества, забота о клиентах и коммуникативность. И это не менее интересные повествования, чем рассказы о героях Древней Греции или Рима.

## **Методология использования метафорических историй в обучении**

Использование историй в обучении неизбежно ставит вопрос о методологических принципах, на которых это основано. Нужно ли делать достоянием группы мораль истории, сказки, которую только что услышали обучаемые, или аудитория должна сама дать интерпретации? Можно ли быть уверенным, что участники группы восприняли информацию в соответствии с ожиданиями тренера или менеджера, или нужна специальная дискуссия, чтобы прийти к групповому мнению относительно морали данной истории?

Как это часто бывает, существует, по меньшей мере, две противоположные позиции по этому вопросу. С одной стороны, можно предполагать и утверждать, что обобщенные, массовые истории порождают

множество индивидуальных интерпретаций, что в конечном итоге приведет к снижению качества обучения из-за замешательства учащихся, вызванного отсутствием ясности. С другой стороны, столкновение мнений, противоположность и дополняемость интерпретаций позволяют раскрыть многомерность метафоры, многозначность ее смысла и найти то общее, что примиряет разные позиции, и указать новое желательное поведение.

Иногда предлагают четырехступенчатый процесс обеспечения эффективности историй в обучении [71]:

1. Обучающийся рассматривает ситуацию как проблему и знает, что он должен как-то разрешить ее.
2. Нахождение метафоры, когда обучающийся слышит историю от рассказчика или находит ее в книге.
3. Проигрывание метафоры: обучающийся ведет себя в соответствии с тем, что и как предлагает история, и решает, удалось ли устранить проблему.
4. Корректировка деятельности исходя из результатов нового поведения обучающегося.

Какой из данных противоположных подходов оказывается наиболее целесообразен в том или ином случае — решать тренеру, менеджеру, рассказчику в зависимости от поставленной цели повествования и от того, насколько важно, чтобы аудитория получила именно ту информацию, которую история несет.

- Если обращение к истории предусмотрено тренером как средство релаксации, отдыха в конце учебного дня, можно рекомендовать участникам группы расслабиться, принять удобную позу и просто поразмышлять над рассказом.
  - Если история, короткий анекдот или метафора юмористические и смысл их прост, возможно ограничиться собственно рассказом без обсуждения, дабы не испортить впечатление от новизны и юмора и не демонстрировать сомнение в понятливости аудитории, настраивая ее тем самым против тренера. А убедиться в том, действительно ли слушатели уяснили суть рассказа, можно по их реакции — как вербальной, так и невербальной.
- Q Если история служит тому, чтобы проиллюстрировать некую теорию в контексте учебной программы, которую в данный момент обсуждает группа, достаточно спросить: «Так какое же отношение

эта история имеет к тому, что мы обсуждаем (к целеполаганию, принятию решения, планированию и т. п.)?» То есть, участникам предлагается предложить свою интерпретацию, связав ее с собственным опытом. Пример — «Гусиная энциклопедия».

- И, конечно, не стоит спрашивать участников: «Вы поняли?», подвергая сомнению их интеллектуальные способности и оскорбляя недоверием.
- Если история способствует разъяснению обширной и сложной темы, можно уточнить, какую связь между историей и обсуждаемой темой усматривает сам тренер, чтобы обеспечить согласованность в обучении.
- Если история выступает как основание для групповой дискуссии, следует спросить: «Как вы думаете, каков смысл истории, и как она относится... (например, к проблеме построения команды)»? После того как станет ясно, что группа поняла смысл, можно смело приступать к обсуждению, сравнительному анализу позиций тренера и участников; это путь к устранению проблемы, ее разрешению. Примеры такой истории — «Репка» или «Ветер и Солнце».

Понятно, что любой слушатель какого бы то ни было повествования всегда интерпретирует его по-своему, извлекая оттуда собственный смысл. Поэтому хотя каждая байка во второй части книги будет сопровождаться авторским вариантом морали и рекомендациями по ее использованию в контексте обучения, каждый читатель самостоятельно будет решать для себя:

- Какова мораль данной байки?
- Где и с какой целью будет использована эта байка?
- Стоит ли сообщать группе мораль байки?



## Байки как фактор развития памяти

Известно, что эффективность памяти существенно выше, если:

- объекты воспринимаются как часть целостного образа;
- включены воображение и эмоции воспринимающего человека;
- возможно построение естественных ассоциаций между идеями;

□ задействованы различные органы чувств — зрение, слух, обоняние, вкус и осязание [70, с. 27].

Действительно, склонность человеческой психики воспринимать окружающий мир и его объекты как целостный образ — гештальт — распространяется и на байки: мы легко запоминаем и долго сохраняем в памяти истории, где есть повторения и определенная структура построения слов или выражений. Поэтому люди любят и помнят, причем не только в детстве, но и став взрослыми, различные сказки, например «Красную шапочку». Слушатель ждет повторения известных фраз: «Бабушка, почему у тебя такие большие уши!», «Бабушка, почему у тебя?..» Его сознание извлекает из памяти образец, облегчающий процесс припоминания. Другой, столь же наглядный образец — «Репка» («Бабка за дедку, дедка за репку, тянут-потянут, а вытянуть не могут...»).

Тот же механизм срабатывает и в случае с байками, рассказываемыми взрослыми: чем больше включено в историю или анекдот повторяющихся слов, фраз, чем ярче и точнее выписаны характеры (реальные или выдуманные), тем продуктивнее запоминание содержания, если, конечно, это информация нужная, а не просто какие-то не обладающие важностью для конкретного человека слова. Начало повествования, его структура и завершение создают у аудитории гештальт, позволяющий хранить полученные сведения длительное время без существенных потерь и вспоминать их по мере необходимости через ключевые слова и фразы.

Многочисленные психологические и психофизиологические исследования показали: люди лучше помнят информацию, если повествование эмоционально окрашено и подключены эмоции воспринимающего.

Таким образом, байка, будь то сказка, былина, миф, рассказ или любой другой вид повествования, описывая ситуации, мифические, фантастические, реальные, и героев, пробуждает разного рода эмоциональные переживания, активизирует воображение и обеспечивает эффективное усвоение информации. Все это и делает ее мощным инструментом научения. Вместе с тем, будучи смысловыми опорными пунктами и эмоциональным камертоном, байки вызывают у воспринимающего то состояние, которое он испытывал в детстве, и позволяют, пробуждая любопытство, добиться более успешного запоминания получаемых сведений и знаний.

Процесс работы памяти облегчается, если мы связываем свои воспоминания с чем-либо еще. Например, используем прием мнемо-

техники, связывающий цвета спектра и простую, легко запоминающуюся фразу: Каждый Охотник Желает Знать, Где Сидит Фазан. На проявлении ассоциаций и построении ассоциативных «деревьев» и «цепей» основан метод мозгового штурма. Истории, в свою очередь, также могут содействовать построению ассоциаций. Они помогают связывать одно слово с другим, картиной, звуком или чувством. Слушая истории, мы имеем дело с процессом возникновения визуальных образов, создаваемых нашим сознанием.

Теория нейролингвистического программирования (НЛП) опирается на постулат о том, что процессы осмысления, передачи, изучения и запоминания информации протекают с помощью пяти чувств: зрения, слуха, кинестезии, обоняния, вкуса.

У каждого человека одно из этих чувств доминирующее. Как правило, им оказывается зрительное восприятие, слух или осязание. В контексте обучения и запоминания это означает, что люди с разной степенью эффективности, в зависимости от доминирующей у них системы воспринимают различные типы стимулов.

Зрительная доминанта у учащихся обеспечивает им легкость обучения, когда они сталкиваются с письменными материалами в виде текстов, с демонстрацией графиков, диаграмм или визуальных моделей на проекторе. Язык таких учеников соответственный: «Я ясно вижу это», «Я не вижу в этом главного» и т. д.

Учащиеся со слуховой доминантой лучше обучаются, если в качестве инструмента обучения использовать лекции, семинары, групповые дискуссии и, конечно, истории. Подтверждая понимание услышанного, они говорят: «Я слышу, что вы говорите» или «Мне нравится, как это сказано».

Преобладание кинестезии требует включения в процесс обучения чувств, эмоций или физической деятельности. Идеальный инструмент в таком случае — «ролевые», обучающие игры. Ученики часто говорят: «Мне это приятно», «Я чувствую, что это не очень удачное решение».

Если говорить о распределении доминант, то примерное соотношение выглядит так: 40:40:20. Обоняние и вкус исторически не стали ведущими каналами получения информации для человека, поэтому их можно не учитывать.

И именно повествования активизируют все три доминирующие системы, что делает их незаменимым инструментом эффективного обучения.



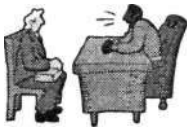
«Визуал» запомнит байку, если сможет представить себе рассказываемое или если получит ее как письменный текст.

«Аудиал» усвоит больше информации и с лучшим результатом, слыша голос рассказчика, звуки, фигурирующие в истории, а также опираясь на то внутреннее звучание, которое возникает в его сознании во время рассказа. Для этих учащихся очень важно «качество» голоса рассказчика. Они хорошо воспринимают аудиозаписи историй, дискуссии и чтение вслух.

«Кинестетик» лучше всего запомнит материал, если сможет провести ассоциации между содержанием истории и своими собственными эмоциями и чувствами.

Хорошая история может задействовать все разнообразные механизмы памяти, упомянутые выше. Практика показывает, что люди, обладающие уникальными способностями запоминания огромного количества информации, в процессе его освоения как раз и создают связную историю, в которой используют все три указанных механизма.

Сила баек (историй), несомненно, заключается и в том, что их слушание стимулирует уменьшение биоэлектрической мозговой активности, а это, в свою очередь, оказывается благоприятным фоном для усвоения материала (на этом феномене основана, в частности, гипнопедия). В контексте бизнес-деятельности байки, рассказанные в формальной или неформальной обстановке, выступают показателем доверия и дружелюбия, они не требуют активного участия и специальных затрат сил и, наконец, не подвергают слушателя какому-либо риску. Выслушивание историй стимулирует чувство расслабленности сознания и делает людей более восприимчивыми к обучению.



## Время и место рассказывать байки

Конечно, каждому приятно думать, что он хороший рассказчик, но, к сожалению, умеющие замечательно рассказывать истории люди встречаются редко. Часто в самых разных ситуациях нам приходится выслушивать «бородатые» анекдоты и скучные повествования, авторы которых искренне верят, будто сообщаемое интересно всем, а не только им самим. В рамках нашей темы следует отметить, что тренинг, семинар, дискуссия — это «полигон», на котором руководитель, тренер, ведущий имеют возможность «обкатать» свою стратегию и тактику обучения, куда, помимо прочего, входят рассказы, анекдоты,

мифы. Но проблема заключается в том, что не каждая байка, какую готов и хочет рассказать ведущий или тренер, приятна аудитории и уместна в данной ситуации. Нужно отчетливо представлять себе, какова цель представления истории группе и кому она нужна больше — рассказчику или слушателям. Само собой, байка должна не только нравиться тренеру, так чтобы он непременно хотел бы поведать ее участникам программы, но быть предназначенной именно для данной аудитории и соответствовать ситуации, в которой ее предполагается рассказать. Другими словами, надо почувствовать себя на месте слушателя, оценить историю с его позиции, — это важное условие эффективного использования повествований в обучении.

В коммуникационной модели Ричарда Бандлера и Джона Гриндера [3; 6], известной как пейро-лингвистическое программирование (НЛП), этот процесс атрибутируется как вход во «вторую позицию», когда человек становится на место другого человека, ассимилирует его психологию, наблюдает, слушает и чувствует мир как этот другой.

Для использования баек, будь то анекдоты, истории, аналогии или метафоры, в качестве элемента процесса обучения можно включить в подготовительный этап следующую процедуру [70, с. 35]:

### **Первая позиция**

- Займите то место (сядьте, встаньте), откуда вы собираетесь рассказывать историю.
- Представьте, что вы рассказываете историю, окиньте взглядом воображаемую аудиторию.
- Задайте себе вопрос: «Что я вижу, слышу и чувствую?»
- Исходя из полученных ответов, оцените, можете ли вы изменить свое поведение, чтобы произвести наибольший эффект?

### **Вторая позиция**

- Займите одно из мест, где будут находиться ваши слушатели. Представьте себе кого-либо из них так, как будто вы знаете его лично.
- Представьте как можно ярче, что вы — это он, наблюдайте и слушайте себя, рассказывающего историю.
- Теперь задайте себе вопрос: «Что я вижу, слышу и чувствую?»
- Исходя из полученных ответов, подумайте, может ли человек, рассказывающий байку, изменить поведение аудитории, чтобы сделать ее жизненный опыт более эффективным?

Подобно любому другому навыку, рассказывание баск требует подготовки и практики, чтобы оно не было нудным и натужным, чтобы появилась уверенность, что предлагаемые аудитории истории приемлемы здесь и сейчас и действительно нужны.

Как человек, рассказывающий байки регулярно и в большом количестве на протяжении многих лет, должен признать, что есть в моей практике примеры, когда не удалось учесть все вышеуказанные требования, и как следствие, возникали неловкие ситуации, из которых приходилось выбираться, приложив немалые усилия. На одном из семинаров, посвященных политической рекламе и политическому пиару, я рассказал взятую из газетной публикации историю, как в ходе избирательной кампании кандидат в депутаты законодательного собрания, стремясь поднять свой политический рейтинг, имитировал покушение на себя, организовав несколько выстрелов в окно собственной квартиры (такова была версия журналиста). Можете себе представить мое состояние, когда аудитория радостно сообщила, что в группе учится дочь этого кандидата, которая со слезами на глазах стала доказывать мне и группе, что все сказанное — клевета, а ее папа — прекрасный человек и честный политик.

Байка — отличный инструмент обучения, но, как любой другой инструмент, она требует профессионального владения и не допускает злоупотреблений. Музыкальные гаммы — важнейшее средство обучения пианиста (особенно начинающего), но представьте себя на месте соседей этого музыканта, которые вынуждены слушать в его исполнении эти гаммы в течение 10-12 часов в сутки. Чтобы вовремя остановиться, необходимо контролировать состояние аудитории и вовремя среагировать на сигналы, показывающие, что порог насыщения достигнут и еще одна байка будет каплей, переполнившей чашу терпения ваших слушателей.

Любой профессиональный рассказчик должен быть готов и к тому, что вдохновленная его примером, аудитория тоже захочет поделиться своим опытом и личными историями на заданную тему. Не нужно препятствовать в этом похвальном желании. Более того, полезно поощрять слушателей в стремлении поделиться собственными примерами, поскольку это увеличивает уровень вовлеченности группы в учебный процесс, вызывает у нее положительные эмоции, которые, как мы уже выяснили, позитивно влияют на эффективность восприятия и запоминания материала. Опыт слушателей, их истории, оезусловно, полезны и для ведущего, тренера, так как они пополняют его каталог баск.

Структура процесса рассказывания баек может быть представлена следующим образом:



Рис. 1

Байка как эффективный элемент обучения — результат сбалансированных отношений между представленными на рис. 1 переменными. В свою очередь, достижение этого баланса осуществляется с меньшими усилиями, если ответить перед занятием на ряд вопросов:

- Какую цель преследует рассказывание данной байки: информирование, убеждение, побуждение к действию, обучение, иллюстрирование какого-либо положения, расслабление слушателя?
- С какой предметной областью соотносится сообщение, передаваемое слушателям посредством байки: целеполаганием, мотивацией, планированием, установкой, коммуникацией, командной работой?
- Соответствует ли байка культуре данной организации?
- Какая байка будет наиболее уместна в данном контексте: сказка, быль, анекдот, миф, жизненная история?
- Какая конкретная байка окажется максимально полезной слушателям в этой ситуации и контексте?
- Какая метафора поможет слушателям увидеть хорошо известное в новом ракурсе?
- Какой вариант предъявления байки более целесообразен: чтение или рассказ (пересказ)?

”

## Локализация байки

В любой организации, на всех стадиях ее развития, в официальной и неофициальной обстановке, с большей или меньшей интенсивностью байки в виде метафор, мифов, анекдотов, бытовых историй рассказываются самыми разными людьми и имеют немалый вес в опреде-

лении направления дальнейшего развития организации. Другое дело, что этот неоценимый ресурс используется зачастую с очень низким коэффициентом полезного действия. Байки, которые персонал компании пересказывает друг другу, родственникам, друзьям, партнерам, — безусловно, очень эффективный инструмент внутрикорпоративного пиара, который достоин намного большего внимания в системе управления организацией.

Байки часто и успешно используются в формальной обстановке: в тренингах, на совещаниях и конференциях, в рабочих группах, в беседах при наборе персонала, в процессе введения в должность новых сотрудников, на выставках, в корпоративной прессе.

И, конечно, байки — неотъемлемый атрибут неформальной обстановки: любое скопление сотрудников в курилке или кафе, на производстве и в офисе, на корпоративных праздниках, посвященных разнообразным памятным датам, сопровождается обменом самыми разнообразными историями.

Конечно, в контексте рассматриваемой нами темы интерес представляют те байки, которые рассказываются в формальной обстановке, т. е. используются сознательно как элемент обучения, инструмент воздействия на слушателей, средство стимулирования изменений в людях и организации. Обращаться к таким историям возможно на различных этапах, самый первый из них — предшествующий официальному событию. Например, в преддверии тренинга (за несколько дней до него) следует ознакомить участников с текстом истории, если она уместна, будет использоваться в учебном процессе, применение ее методически обосновано. Если же предлагаемая байка не слишком пространна, группа практически никогда не возражает против такой подготовительной работы.

Короткая история (рассчитанная на 30-60 секунд) может быть не менее удачным началом тренинга, семинара, дискуссии, совещания, конференции. Рассказанная в начале дня, она формирует атмосферу взаимного доверия, способствует установлению контакта между тренером (ведущим, преподавателем, менеджером) и аудиторией (слушателями). Кроме того, она привлекает внимание людей, формирует позитивную установку на проводимое мероприятие. Может быть камертоном предстоящего мероприятия, квинтэссенцией его содержания. К ней можно будет апеллировать на протяжении всей конференции, дискуссии или тренинга, ею можно завершить мероприятие. Вообще, байка, поведенная на этом этапе, позволяет «раскачать» аудиторию, «разбудить» ее. Такое начало общения с аудиторией имеет

свои безусловные плюсы, но не исключается и определенный риск. Действительно, байка с утра, которая не совсем в тему, да еще и рассказанная натужно, нарочито, приведет к обратному эффекту и создаст коммуникативный барьер.

В начале дня лучше всего обратиться к историям из опыта людей, который бы был отчасти смешным, что позволяет представить рассказчика прежде всего как человека, продемонстрировать его коммуникативный стиль, настроить слушателей на одну с ним волну. Повествование должно быть естественным, поэтому если кто-то не умеет рассказывать анекдоты, то этот жанр ему лучше и не затрагивать. Поскольку байка излагается с утра (в начале события), будет лучше, если ее рассказать, а не прочитать. Это и выглядит естественнее, и воспринимается адекватнее, да и зрительный контакт со слушателями обеспечен. Дискуссионный вопрос о том, можно ли рассказывать чужие истории, имеет вполне однозначный ответ: «Да, конечно». Но в этом случае, и с этической точки зрения, и исходя из убедительности, следует признаться слушателям в авторстве другого.

Непосредственно *в течение дня* байки могут звучать в любой момент тренинга, семинара, лекции, конференции, когда необходимо придать мероприятию эмоции, яркость, убедительность, ускорить темп усвоения материала, сделать это усвоение более глубоким или убедиться в том, что информация воспринята. Ведущий должен сам решить, пересказать ли ему историю или прочитать ее. Если расположить формы ее предъявления с точки зрения их предпочтительности, то, безусловно, на первом месте стоит рассказ, далее — чтение, затем аудио- или видеозапись, только затем -- самостоятельное прочтение истории группой.

Байку можно использовать как *метасообщение* во время тренинга или дискуссии [70, с. 40].

Выше уже было указано значение греческого слова *meta*, когда объяснялся смысл метафоры. Здесь же нужно уточнить целый ряд его возможных русских аналогов: «вслед», «за», «после», «через». Соответственно

метасообщение — это уровень описания какого-нибудь объекта или системы (как правило, также описания), высшего по отношению к предыдущему описанию; «описание описания», обозначает выход за пределы чего-либо [5, с. 536].

Если перевести термин в план обсуждаемой в данной книге темы, то под ним следует понимать рассказ истории в пределах истории («описание описания»). Метасообщения можно использовать для

корректирующих мер, удачным представляется и тот вариант, когда к основным рассказам добавляются вдохновляющие или мотивирующие сообщения. На этом этапе байки служат обучающим примером, иллюстрацией трудной теории, концепции или какого-нибудь отдельного положения. Они позволяют слушателям быстрее и основательнее усваивать материал. Диапазон же историй, которые возможно использовать на данном этапе, очень широк: от басен Эзопа до случившегося с рассказчиком буквально накануне встречи со слушателями. Причем басни по своей природе приспособлены для обучения, поскольку они метафоричны, мифологичны, проверены временем и имеют определенную мораль. С помощью баек можно иллюстрировать как абстрактные, так и конкретные понятия. Так, удается объяснить ряд сложных концептов, например, электричество и даже теорию относительности.

Еще одно направление — стимулирование активности слушателей, вовлечение их в диалог, когда участникам группы предлагают самим рассказать какую-нибудь историю, иллюстрирующую или подтверждающую отдельное теоретическое утверждение. Интересна практика обращения к метафорам и метафорическим вопросам. Например, слушателям предъявляют определенные метафоры и просят наполнить их конкретным содержанием из собственной практики и жизненного опыта. Также можно задать метафорические вопросы типа: «Если бы ваша компания была транспортным средством, то каким?» Это стимулирует творческое воображение и мышление аудитории и помогает связать один предмет или понятие с другим, на первый взгляд никак не соотносящимся, позволяет получить различные, индивидуализированные точки зрения, стимулировать групповую дискуссию или возможность и желание взглянуть на вещи по-новому. Еще более активный и результативный путь — попросить участников группы написать метафорическую историю, чтобы проиллюстрировать какую-либо особенность деятельности или развития своей компании, причем это могут быть индивидуальные истории или коллективный труд всей группы. Поскольку метафорический рассказ — «просто байка» — не претендует на истину в последней инстанции, не подвергает риску автора (рассказчика), будучи всего лишь некой фантазией, «историей», «единичным фактом» и не более того, его легче и создать, и принять.

Любой тренер, преподаватель, менеджер подтвердит, что самое сложное время работы с аудиторией — послеобеденное. Не зря на-

родная мудрость утверждает, что до обеда студент борется с голодом, а после обеда — со сном. Можно, конечно, задействовать арсенал двигательных упражнений, которые так любят многие тренеры, от безобидных «Шеренги» или «Молекул» до бега в мешках. Вряд ли участники занятий заснут при таком решении проблемы, но уж точно не будут в восторге от этих экзерсисов. Лучше рассказать одну или две байки (минут на 5-10) и затем провести обсуждение в группе. Хорошо, если повествование будет излагаться по нарастающей — с постепенным усилением активизирующего, возбуждающего воздействия на слушателей.

## **На самом интересном месте...**

Все мы прекрасно знаем, как интригует незавершенность рассказа. Умные родители интуитивно понимают, что чтение вечерней сказки нужно прервать на самом интересном месте, если мы хотим, чтобы на следующий день ребенок с нетерпением ждал продолжения. Житийские наблюдения были подтверждены и научными исследованиями Б. В. Зейгарник. Она открыла эффект, получивший в ее честь название «эффект Зейгарник», суть которого заключается в том, что незавершенные действия запоминаются лучше, чем завершенные. Таким образом, байку можно прервать на середине, а закончить позже, что при правильном подборе материала и грамотной подаче обеспечит внимание и заинтересованность слушателей в учебном процессе на достаточно длительное время. Если данная техника освоена тренером, преподавателем достаточно хорошо, то даже забыв вернуться к завершению рассказа, они могут быть уверены, что слушатели обязательно напомнят им об этом.

## **Байки уместны и в конце дня**

Известно, что в соответствии с «законом края» лучше всего запоминается материал в начале и в конце сообщения. Поэтому завершение тренинга, семинара байкой — весьма продуктивная технология. Ударная концовка — хороший способ добиться всплеска внимания и активности слушателей и завершить занятие на этой высокой ноте. Важно выбрать наиболее уместную историю, поскольку она будет тем последним впечатлением, которое останется у аудитории от «гуру». Мораль финальной байки имеет шанс быстро и основательно закрепиться в подсознании слушателей, поэтому это должно быть



сообщение стоящее, продвигающее, мотивирующее. В качестве такового возможна специально придуманная байка или подобранная из имеющегося каталога. Так, эффективной концовкой служит, например, сказка «Ветер и Солнце».

Завершающая история становится еще и мостиком к следующему дню, если тренинг, семинар, дискуссия предполагают не однодневный формат. Слушатели не только что-то узнают, но и готовы предоставить обратную связь на другой день. Таким образом, следующую встречу можно начать с обсуждения байки, ставшей итоговым аккордом накануне. Можно также дать задание участникам занятий подготовить свою метафору или метафорическую историю.

Резюмируя идеи, изложенные в данном разделе, можно сравнить правила оптимального рассказывания баек с правилами «культурного» потребления спиртных напитков: всегда нужно знать «где, с кем, когда и сколько».

## Технология рассказывания баек



### Контакт!.. Есть контакт!

В обыденной жизни мы нередко обнаруживаем, что с некоторыми из наших собеседников нам трудно установить контакт: «трудно найти общий язык», «говорим на разных языках». Вспомните известный миф о строителях Вавилонской башни. Бог, разгневанный дерзостью людей, «смешал их языки» так, что они перестали понимать друг друга. Эта история прекрасно иллюстрирует значение взаимопонимания между людьми, когда они совместно решают какую-либо задачу [5, с. 109].

Учеба, как совместная деятельность учащихся и учителя (тренера), не исключение: между ними необходимы контакт, взаимопонимание. Обращение к байкам (историям, метафорам, мифам) в процессе взаимодействия с аудиторией помогает достаточно быстро наладить мосты и внутри группы, и между каждым из обучаемых и преподавателем, и между преподавателем и группой как единым целым. Особо важны рассказываемые истории как инструмент установления контакта в том случае, когда тренеру приходится работать со сборной группой, участники которой ранее совсем или почти не знали друг друга. Байки позволяют преодолеть психологический коммуникативный барьер между людьми, настроить их «на одну волну», выступают в качестве психологического камертона, благодаря которому удастся добиться

слаженного звучания столь разных «инструментов» (вот вам еще одна метафора), которыми являются обучаемые, под руководством «дирижера» — тренера. Возникает незримая связь между аудиторией, рассказчиком и байкой, причем главный в этой триаде, безусловно, рассказчик, так как именно ему принадлежит инициатива выбора истории, места и времени ее оглашения, а также, что не менее важно, технологии повествования.

Последнее предполагает для начала определение цели, которую нужно достичь с помощью данной байки (снять усталость, напряжение аудитории, привлечь ее внимание к себе или к своему высказыванию, развеселить публику, активизировать мыслительную деятельность обучаемых), а также установление критериев, которые будут свидетельствовать, насколько мы к этой цели приблизились.

Истории все же лучше не читать, а именно рассказывать, так как в этом случае возникает визуальный контакт с аудиторией, без которого рассказчик часто напоминает токующего глухаря, который никого и ничего не видит и не слышит, кроме себя самого. Реакция слушателей, которую можно наблюдать в таком случае, даст интересную и полезную информацию об отдельных участниках и группе в целом. Но при этом желательно помнить: все свои выводы нужно оставить при себе и не высказывать собственных оценочных суждений по поводу поведения и реакции аудитории, особенно если таковые не отвечают ожиданиям рассказывающего. Чтобы повернуть восприятие слушателей в нужное, предполагаемое русло, следует использовать весь арсенал выразительных средств, который имеется у рассказчика: интонацию, громкость голоса, паузы, мимику, жесты, пантомимику. Байку можно сократить или, наоборот, детализировать, вовлечь аудиторию в диалог. Правда, импровизации не должны выходить за рамки: стойку на руках в момент рассказа аудитория в лучшем случае воспримет как попытку «дешевого заигрывания» с ней.

## **Правильный формат байки — короткий путь к уму и сердцу слушателя**

Для того чтобы контакт с аудиторией установился быстро и безболезненно, нужно правильно выбрать формат байки.

1. С точки зрения авторства — это:

- 1) народная байка, не имеющая персонального автора (анекдот, история, рассказ) и точного источника (кто-то когда-то рассказывал, где-то слышал, где-то читал);
- 2) байка, у которой есть достоверный источник и автор — рассказчик (часто безымянный, но реальный), от которого она была услышана; фактически — это пересказ;
- 3) байка, которая была почерпнута из литературного источника (художественного, научного) и, соответственно, имеет конкретного автора;
- 4) собственная байка тренера (преподавателя, менеджера).

С точки зрения подачи материала байку можно:

- 1) рассказать;
- 2) прочитать вслух;
- 3) попросить аудиторию самостоятельно прочитать заранее подготовленный текст.

В жанровом отношении:

- 1) анекдот — (от греч. *anekdotos* — неизданный) — «короткий рассказ об историческом лице, происшествии; жанр фольклора, короткий вымышленный юмористический рассказ с неожиданным концом» [53, с. 59];
- 2) сказка — «повествовательное произведение устного народного творчества о вымышленных событиях с участием волшебных, фантастических сил» [5, с. 1191];
- 3) былина — «жанр русской народной эпической песни-сказания о богатырях и их подвигах» [5, с. 107];
- 4) быль — «то, что было в действительности, происходило на самом деле; рассказ о таком происшествии» [5, с. 1270];
- 5) миф — сказание, передающее представления людей о мире, месте человека в нем, о происхождении всего сущего, о богах и героях; по форме миф напоминает сказку; определенное представление о мире, воплощенное в отвлеченных сюжетах и образах («Прекрасная Дама» в поэзии А. Блока);
- 6) метафорическая история — иносказательная;
- 7) стихотворение — «небольшое поэтическое произведение, написанное ритмизованной речью, стихами» [5, с. 107];
- 8) поэма — «большое лирико-эпическое произведение в стихах» [5, с. 951];

- 9) басня — «жанр (обычно короткого стихотворного) нравоучительного или сатирического рассказа, иносказательно изображающего людей и их поступки» [5, с. 61J;
  - 10) притча — «краткий иносказательный рассказ назидательного содержания» [5, с. 993];
  - 11) производственная история;
  - 12) бытовая история.
4. С учетом выделяемых функций речи байка может решать следующие задачи:
- 1) номинативную (назвать, обозначить понятие, феномен, явление);
  - 2) обобщения;
  - 3) коммуникативную, внутри которой, в свою очередь, выделяются задачи:
    - информирования;
    - эмоционального выражения:
    - α регулятивная.

При рассказывании баек можно использовать все разнообразие речевых стилей, к которым относятся:

- разговорный;
- научный;
- художественный (стиль художественной литературы);
- публицистический;
- официально-деловой.

Что предпочесть в каждом конкретном случае, какую байку выбрать, учитывая особенности ситуации, специфику аудитории, тему тренинга, семинара, лекции, поставленные цели и задачи, ожидаемый результат, культуру организации, зависит только от рассказчика.

## **Приемы языкового воздействия при рассказывании баек**

Приемы языкового воздействия, важные при рассказывании историй, относятся к различным уровням.

**Речевая экспрессия.** Здесь можно выделить несколько основных аспектов, принципиальных для воздействия на аудиторию: интонация, пауза, темп, громкость голоса, смысловые ударения, ритм повествования.

**Интонация.** Повествование во взрослых группах, естественно отличается от рассказывания в детской или молодежной (например студенческой) аудитории. Нужно уметь выбрать наиболее подходящую интонацию, которая будет соответствовать ситуации, истории и специфике аудитории. В любом случае она не может быть менторской, с подчеркиванием превосходства тренера, педагога, менеджера над слушателями.

Интонации рассказчика должны отличаться мелодичностью, не быть монотонными, поскольку слушатели наслаждались сообщаемой историей, получили положительные эмоции и нашли в пей полезные знания. Создавать различные голоса для каждого персонажа байки совершенно не обязательно. Главное — поддерживать интерес аудитории и акцентировать весомость содержания. При этом выбор «правильной» интонации зависит в существенной степени от физической и интеллектуальной «формы» рассказывающего.

Ниже приводятся рекомендации, как настроить сознание на нужный лад:

- рассказчик должен помнить, что он взрослый человек, разговаривающий с группой взрослых людей;
- ошибочно думать, будто группа менее интеллектуальна, чем тренер (преподаватель, менеджер);
- байку нужно воспринимать как некую информацию, которой рассказчик хочет поделиться со слушателями;
- рассказчику необходимо отдавать себе отчет в том, почему он предлагает именно эту историю, какой реакции ожидает от аудитории;
- голос, связки — часть тела рассказчика, поэтому любые изменения положения тела в пространстве будут воздействовать на голос, о чем нельзя забывать;
- невыспавшийся повествователь не будет убедительным.

**Пауза.** Иногда пауза бывает более выразительной и значимой, чем фраза или множество самых выразительных фраз. Не зря мастерство актера в театре, наряду с другими показателями, определяют и по умению «держат паузу».

**Темп.** Темп речи в существенной мере задается характером байки и ожидаемым эффектом. Его можно менять в течение рассказа, то убыстряя, то замедляя. Установлено, что существует связь между темпом речи и оценкой слушателями интеллекта говорящего. Люди склонны считать, что более высокий темп речи присущ людям с боль-

шим интеллектуальным запасом. Естественно, из этого не следует, будто рассказчик должен тараторить, едва успевая проговорить что-то, дабы казаться умнее.

**Громкость голоса.** Уровень громкости должен соответствовать содержанию и стилю рассказа. Кроме того, он зависит и от количества слушателей. Мнение отдельных тренеров и менеджеров, что, чем громче они говорят, тем больше людей их услышит, ошибочно. Менее громкий голос способствует повышению внимания слушателей намного успешнее, чем зычный. Но возможны и другие варианты. Мой одноклассник, будучи курсантом военного училища, рассказал, как использовал силу голоса па занятиях его преподаватель, полковник JV-ский. На первых лекциях по понедельникам, когда некоторые курсанты после выходных досыпали на занятиях, лектор понизил голос и тихо сказал: «Все, кто спит...», а затем очень громко продолжил: «Встать!!!» Естественно, вскочили и, ничего не понимая, начали крутить по сторонам головами, пытаясь сориентироваться, именно те, кто сладко спал и отреагировал лишь на заключительную часть фразы (Байка «Курсант спит, служба идет»).

**Смысловые ударения.** Смысловые ударения также выступают элементами рассказа, и их значением не стоит пренебрегать. Классический пример — известная фраза «Казнить нельзя помиловать». От того, где будет поставлена запятая, смысл высказывания меняется на диаметрально противоположный.

**Ритм повествования.** Мощное влияние на слушателей оказывает ритм речи. Ритмичная, певучая речь действует расслабляющим, усыпляющим образом, как и повторения. Все вместе это вызывает у слушателей состояние, подобное гипнотическому трансу, обеспечивая условия беспрепятственного восприятия и усвоения предлагаемого материала.

**Отношение к содержанию речи.** При рассказывании баек допустимы и такие приемы языкового воздействия, как:

- юмор;
- ирония;
- иносказание;
- переносный смысл.

Направленность на воздействие. Историю можно представить слушателям в форме:

- нравоучения;

- нотации;
- убеждения;
- просьбы.



## Неязыковые приемы воздействия при рассказывании баек

Всем известно, что невербальная составляющая коммуникации играет не менее важную роль, чем слова. Есть даже мнение, что она имеет определенное преимущество. Поэтому можно утверждать, что при рассказывании каждый жест, каждое движение будут восприниматься и учитываться аудиторией, причем как осознанно, так и бессознательно. Очень важно, чтобы не было рассогласования между содержанием высказывания и невербальным его сопровождением. Неубедительно звучит утверждение: «Мы сторонники мирного разрешения конфликтов», если при этом рассказчик размахивает кулаком перед носом слушателей.

Достаточно подробно о такого рода приемах изложено в книгах Аллана Пиза [43; 44], Дж. Ниренберга и Генри Калеро [38], Антона Штангля [63]. О языке жестов пишут Глени Вилсон и Крис Макклафлии [10].

Вспомним основные неязыковые средства коммуникаций, сопровождающие рассказывание баек.

**Жесты.** Жесты могут украсить рассказ, но порой способны и погубить его. Жестикуляция должна быть точной, уместной и достаточно умеренной. Чрезмерно жестикулирующий рассказчик подобен ветряной мельнице, и его взмахи только отвлекают слушателей от содержания истории. Жесты должны подчеркивать слова, дополнять, но ни в коем случае не заменять их. Чем реже и точнее вовлечены в передачу информации жесты, тем более эффективным и значимым становится каждый из них.

**Выражение лица (мимика, физиогномическая маска).** Зрительный контакт чрезвычайно важен для успешного повествования. Мимика слушателей становится для рассказчика индикатором успешности его стараний, показателем качества истории и правильности используемых технологий ее представления. В свою очередь мимика рассказчика, его физиогномическая маска — средство усиления вербального воздействия на слушателей. И здесь также важно добиться

соответствия между содержанием рассказа и выражением лица того, кто эту историю излагает.

**Внешность (одежда, поза, пантомимика).** Очевидно, что внешний облик рассказчика должен располагать к нему людей: чистая, опрятная одежда и обувь, аккуратная прическа, здоровые зубы, ухоженные руки — это обязательный минимум. Более подробно о том, как это воспринимают ученики и как внешний облик связан с содержанием и процессом обучения, читатель узнает из баек «Тренер-неформал» и «Богач-недоучка».

Поза рассказчика должна быть естественной. Вес тела следует распределить равномерно, поскольку неправильное положение в пространстве негативно повлияет на дыхание и голос. Но это, конечно, не значит, что рассказчик должен быть «прикованным» к одному месту. Зачастую само содержание байки требует динамики, движения. В то же время это не может превратиться в известный конкурс иод названием «зримая песня», который был очень популярен в мои школьные годы и заключался в том, что нужно было под музыку пантомимически изобразить содержание исполняемой песни, причем показывалось практически каждое слово. Рассказывание баек, как элемент и инструмент обучения, преследует совершенно другие цели.

Практически идеальное сочетание приемов вербального и невербального общения описал А. С. Пушкин:

Как рано мог он лицемерить,  
 Разуверять, заставить верить,  
 Казаться мрачным, изнывать,  
 Являться гордым и послушным,  
 Внимательным иль равнодушным!  
 Как томно был он молчалив,  
 Как пламенно красноречив,  
 В сердечных письмах как небрежен!  
 Одним дыша, одно любя,  
 Как он умел забыть себя!  
 Как взор его был быстр и нежен,  
 Стыдлив и дерзок, а порой  
 Блистал послушною слезой!  
 [49, с. 32-33]



## «Маяки» и «крючки» в процессе обучения

Создать ассоциации между внешним воздействием и внутренними переживаниями или мыслью, что способствует усвоению и запоминанию материала, помогает техника «маяков» или «крючков», когда к тем или иным стимулам устанавливаются соответствующие определенные мыслительные, эмоциональные или двигательные реакции слушателей. Этой техникой успешно пользуются лекторы, ораторы, политические деятели, конферансье и, конечно, профессиональные рассказчики. В качестве таких «крючков» и «маяков» могут использоваться как обычные слова и выражения, наподобие известной фразы Мартина Лютера Кинга «У меня есть мечта», которую он включал во все свои выступления, чтобы зажечь слушателей, так и метафоры типа «Карфаген должен быть разрушен», которые при грамотной подаче начинают работать даже по отношению к слушателям, плохо представляющим, что такое Карфаген и за что же его надо разрушать. В психорингвистическом программировании эти «маяки» и «крючки» называются «якорями», а процесс внедрения в сознание людей этих сигнальных стимулов — «якорением».

Подобная технология широко используется в практике рекламы. В моем опыте «маяком», сигнализирующим, что сейчас будет рассказана байка, касающаяся западного менеджмента, служила фраза «когда я работал врачом в маленькой районной психиатрической больнице», которая заменяла другую: «когда я работал на одном российско-шведско-швейцарском предприятии». А появился этот «маяк», как ассоциативный ответ, из существовавшей когда-то давно на НТВ рубрики, в которой бывший врач-психиатр, а ныне художник-карикатурист Андрей Бильжо, представивший на экране в образе психиатра, помахивая специальным ключом, давал комментарии политической жизни в стране. Каждую передачу он начинал именно с фразы «когда я работал врачом в маленькой районной психиатрической больнице». На семинарах или тренингах в самом начале я рассказывал слушателям, что когда я говорю (а говорить это впоследствии нужно было довольно часто) «когда я работал па одном российско-шведско-швейцарском предприятии», мне тут же вспоминается эта телепередача, образ врача-психиатра и эта его ключевая фраза. И стоило мне только сказать «когда я работал врачом в маленькой районной психиатрической больнице», участники группы улыбались и настаивали выслушать очередную байку из опыта моей работы —

действительно на российско-шведско-швейцарском предприятии, посвященную каким-либо аспектам западного менеджмента.

Наряду с отдельными словами или выражениями в качестве подобных «маяков» могут выступать определенный тон, жест, движение, поза, перемещение в пространстве, часть аудитории, где находится рассказчик или слушатели.

Это действует так же, как если бы собеседники перешли из-за стола переговоров в мягкие кресла, сели бы у небольшого журнального столика, стали бы пить кофе, коньяк, курить сигары, — подобные моменты переключают собеседников с серьезного делового разговора на неформальное общение и создают соответствующий эмоциональный настрой. Кстати, «маяки» или «якоря» значительно эффективнее, когда они связаны с яркими эмоциями или переживаниями.



## Слушатели — не пассивные созерцатели, а активные партнеры рассказчика

Вовлечение слушателей в диалог с рассказчиком — гарантия повышения эффективности обучения. Причем это может быть имитация диалога (что не делает ее менее ценной) или подлинный, реальный диалог. Имитация, как правило, достигается использованием риторических вопросов, на многие из которых рассказчик сам и отвечает, а на остальные получает ожидаемый ответ. Безусловно, такие приемы оживляют байку и делают ее привлекательнее, поскольку известно, что любой диалог всегда выигрышнее «говорящей головы», какой бы умной она ни была.

Например, когда приходится рассказывать о зависимости между мотивацией и эффективностью деятельности, описываемой законами Йеркса—Додсона, риторические вопросы и имитация диалога получаются такими (схема упрощена):

*Тренер:* Всем нам хорошо известно, что мотивация связана с эффективностью, результативностью деятельности. Если мы будем увеличивать мотивацию работников, как это отразится на эффективности их деятельности? С точки зрения здравого смысла, результативность должна вырасти, не так ли?

*Слушатели:* Конечно, это очевидно. Чем больше мы будем платить работнику, чем выше будет его мотивация, тем лучше он будет работать.

*Тренер:* Так, или примерно так, ответит и большинство тех, кому мы зададим этот вопрос. Но Йеркс и Додсон установили, что на самом деле зави-

симось между силой мотивации и уровнем эффективности деятельности носит нелинейный характер и описывается инвертированной U-образной кривой.

Остается выяснить, работает ли этот закон в области отрицательной мотивации. Ведь наступает момент, когда даже самые страшные кары и угрозы уже не могут заставить людей работать больше и лучше.

*Слушатели:* Да, «дальше рядового не разжалуют, дальше фронта не пошлют», примерно так начинает рассуждать человек...

Так продолжается обсуждение законов Йеркса—Додсона.

Реальный диалог требует более серьезной подготовки и хорошего знания группы. В этом случае тренер действительно подводит слушателей к тому, чтобы они высказывали собственное мнение, причем правильность ответа здесь роли не играет, так как совместными усилиями группа под руководством тренера найдет оптимальное решение проблемы.

Чем больше участников подключатся к совместному поиску истины, тем выше будет с их стороны оценка актуальности, значимости, полезности байки, тем больше положительных эмоций они испытают, тем лучше запомнят они то, что было предметом обсуждения, и полученные выводы.

Использование риторических вопросов позволяет поощрять группу, обеспечивать психологические «поглаживания» и не подвергает отвечающего риску высказать незнание или некомпетентность.

## *Глава II*

# **Собрание баек разномастных на радость тренерской душе**

Для грамотного подбора требуемой истории, которая поможет тренеру полнее раскрыть тему, проиллюстрировать отдельные положения, облегчить слушателям понимание и запоминание материала, он должен провести предварительную подготовку согласно следующему алгоритму.

1. Определить, какой аспект рассматриваемой темы наиболее интересен.
2. Решить, для чего будет привлечена история: послужит ли она материалом обсуждения или станет введением к рассмотрению новой информации, либо же закреплением изученного и т. д.
3. Просмотреть каталог баек, чтобы выбрать ту (или те) из них, которая соответствует интересующей теме.
4. Пересмотреть байки еще раз, обращая внимание на «Мораль» и «Комментарий», чтобы уточнить, когда они использовались и какая из них наиболее соответствует иллюстрируемому положению.
5. При необходимости адаптировать историю, учитывая особенности группы, время и место занятий, индивидуальные качества рассказчика, поставленные цели и задачи, сопроводить ее вашим собственным пониманием или усложнить по ходу рассказывания.

Представление рассказов имеет свою структуру, состоящую из следующих разделов:

1. Собственно байка. Текст истории.
2. Мораль. Нравственный вывод, урок, наставление, обучающий момент, вытекающие из байки.
3. Комментарий. Объясняется, откуда и как появилась данная история в моем репертуаре, кто ее автор, как и где она уже была использована, в каких обучающих ситуациях к ней можно обратиться.

Кроме того, приводятся мои мысли и рассуждения по существу конкретной байки, которые, конечно, не претендуют на некую истину в последней инстанции, но, тем не менее, могут быть кому-то интересны и полезны.

В то же время необходимо учитывать, что слушатели могут найти и предложить собственную версию толкования байки, ее морали, возможных вариантов обращения к ней, что не должно стать неожиданностью для рассказчика.

Включенные в данную книгу истории рассчитаны не более чем на 5-7 минут, а некоторые еще более краткие. 5-7 минут — то время, в течение которого слушатели не отвлекаются и следят за рассказом. Если байка длинная, мы «потеряем» часть слушателей, которые не способны столь долго концентрировать внимание на содержании рассказа или решат, что им все и так понятно.

Предлагаемые истории возможно привлекать при обращении к разным тематическим направлениям (список их примерный, неполный и незавершенный):

- целеполагание;
- мотивация;
- принятие решения;
- коммуникация;
- обучение;
- командная работа;
- конформизм;
- установки и стереотипы;
- влияние и взаимодействие;
- переговоры;
- способность увидеть вещи с другой стороны;
- понимание различного мировоззрения людей;
- подбор и оценка персонала;
- разрешение проблемы;
- креативность;
- забота о клиенте;
- разнообразие способов управления;
- изменения в организации;
- уверенность в себе, уверенное поведение;
- юмор.

## Тематические направления использования баск

Обозначения: Ц — Целеполагание; М — Мотивация; ПР — Принятие решения; К — Коммуникация; О — Обучение; КР — Командная работа; Кф — Конформизм; УС — Установки и стереотипы; ВВ — Влияние и взаимодействие; П — Переговоры; С — Способность увидеть вещи с другой стороны; ПРМ — Понимание различного мировоззрения людей; ПОП — Подбор и оценка персонала; РП — Разрешение проблемы; Крт — Креативность; ЗК — Забота о клиенте; РСУ — Разнообразие способов управления; ИО — Изменения в организации; У — Уверенность в себе, уверенное поведение; Ю — Юмор.

		Ц	М	ПР	К	О	КР	Кф	УС	ВВ	П	С	ПРМ	ПОП	РП	Крт	ЗК	РСУ	ИО	У	Ю
1	Репка	*	*				*			*				*	*			*			
2	Алиса и Чеширский Кот	*	*		*	*	*				*			*					*		
3	Ветер и Солнце				*		*			*	*							*			
4	Мельник, мальчик и осел			*				*				*			*					*	*
5	Шесть верных слуг				*						*				*		*	*			
6	Гвоздь и подкова	*		*		*	*				*				*				*		
7	Ученый спор				*	*	*			*	*	*	*		*						
8	Чемпион продаж																				
9	Двойной кофе				*				*	*	*	*	*								
10	Неправильный поставщик				*	*			*	*		*	*				*			•	
11	Тренер-неформал				*	*			*	*				*							

12	Тяни-толкай		*		*					*	*										
13	...И ты прав!				*			*		*		*	*							*	
14	Никому ничего не скажу		*	*					*	*		*	*		*						
15	Чем я могу вам помочь?		*		*		*						*				*				
16	Лучше один раз увидеть		*	*	*	*				*	*				*			*	*		
17	Каков вопрос — таков ответ	*	*		*							*	*			*					*
18	Что вы со мной сделали!		*		*				*	*			*								*
19	Уверенность — гарантия успеха		*		*			*		*	*									*	*
20	...И сломанный стебель тюльпана				*			•	*	*		#				*				*	*
21	Дорога ложка к обеду	*	*	*	*				*	*	*	*	•		*		*		*		
22	Дело мастера боится	*	*	*	*					*	*	*	*		*	*	•	*	*	*	*
23	Необыкновенный кросс				*				*	*	*										*
24	Богач-недоучка			*	*	*			*	*		*	*								
25	Цена успеха	*	*									*	*							*	

		Ц	М	ПР	К	О	КР	Кф	УС	ВВ	Л	С	ПРМ	ПОП	РП	Крт	ЗК	РСУ	ИО	У	Ю	0*	ГО
26	Лилица и ви-ноград	*	*	*				*							*								
27	Гусиная эн-циклопедия		*		*		*			*													
28	Кому ботики, а кому и пол-зунки				*				*	#	*		*										*
29	Сюрприз со-циолога	*	*		*	*	*						*			*							
30	Страшный сон	*			*	*					*	*				*		*	*	*			
31	Сегодня, зав-тра или вчера	*			*					*	*	*			*	*					*		
32	Дашь психо-логию инже-неров!				*							*	*										*
33	Не судьба!	*			*							*			*	*							
34	Почетный за-плыв					*	*					*		*									*
35	С новым го-дом!	*	*	*	*		*								*		*						
36	Парадокс мар-кетинга	*	*	*			*		*	*	*	*	*			*							
37	Не пара	*	*		*		*		*	*	*	*	*	*	*		*						
38	Сороконожка					*						*				*				*	*		
39	Старуха, дверь закрой		*		*	*				*			*							*			

ε

40	Лебедь, Рак и Щука	*	*		*		*			*	*		*	*				*					
41	Почему он смотрит в ок-но?	*	*							*		*		*		*		*					
42	Квартет	*	*		*	*	*			*			*		*		*			*			
43	Ударим авто-пробегом				*					*					*						*		
44	Кушать пода-но!		*		*				*				*		*					*			
45	Мартышка и очки	*				*			*			*								*			
46	Фигаро там, Фигаро тут!		*			*									*	*	*	*	*		*		
47	Стаканчик це-ной в милли-он	*	*						*			*			*	*				*			
48	Молчаливый консультант				*	*	*								*		*	*	*	*			
49	Кирпичи в портфеле				*						*										*	*	
50	Джентльмены и лакеи				*				*			*				*					*		
50	Да здравству-ет свет!	*	*	*											*								
52	И это вес мое!		*							*				*	*	*		*					
53	Знакомая				*	•				*	*	*	*				*	*					
54	Еще обойму, сынок!		*									*	*		*								*

		Ц	М	ПР	К	О	КР	Кф	УС	ВВ	Л	С	ПРМ	ПОП	РП	Крт	ЗК	РСУ	ИО	У	Ю
55	Мастер гончарного дела				•	*					*	*				*	*		*		
56	Привет Пифагору			*		*	*					*			*	*					
57	Волшебная простота			*		*			*			*			*	*			•		
58	Цыганский контракт	*			*	*				*	*	*				*					*
59	Индийский ад	*		*		*		*	*				*								
60	Лотерейный билет	*	*			•					*			*	*		*		*		*
61	Монета самурая	*	*	*				*		*					*					*	
62	Курсант спит, служба идет		*		*	#				*								*			
63	Полковника будить не надо		*		*	*				*			*		*			*	*		
64	Единственный недостаток			*						*	*	*			*	*				*	*
65	Единственный выход		*	*											*	*			*		
66	Честный молочник				*						*	*	*					*	*		*
67	Искусство красноречия				*	*					*										

68	Умейте сказать «нет»		*	*	*	*		*		*			#		*		*				
69	А что может тебе помешать, парень?				*		*				*	*	•						*		
70	Трясти надо		*	*		*							#	*	*	*		*			
71	Страшная Правда		*		*			*			*	*						*	*	*	
72	Лишь бы совесть была чиста										*	*								*	*
73	А ларчик просто открывался	*		*	*	*				*	*				*		*		*		
74	В нужное время в нужном месте	*	*		*				*											*	
75	Разговор с маяком	•		*	*		*		*	*	*				*				*	*	
76	Кто о чем...		*									*					*	*		*	
77	Три в одном	*	*		*	*				*	*	*						*			
78	Веселенькое чтение				*			*	*	*	*	*									*
79	Шахматная столица		*					*	*	*					*			*	*	#	
80	Не все так плохо...		*			*			*	*	*	*			*					*	*
81	Канонир		*			*			*					*			*				



		Ц	М	ПР	К	О	КР	Кф	УС	ВВ	Л	С	ПРМ	ПОП	РП	Крт	ЗК	РСУ	ИО	У	Ю
82	Только HC горчицу			*					*			*			*		*		*		
83	При чем тут печенье?		•		#	*	*	*	*		*	*					*		*	*	
84	Был ли суе- верным Бор?			*	*			*	*			*	*								*
85	Попадание в цель	*	*			*					*			*	*		*		*		
86	Выкрутился											*	*								*
87	Профилак- тика	*	*							*					*			*			
88	Ученье свет, но...		*			*			*										*		
89	Один хорошо, а два — лучше				*	*	*			*	*			*						#	
90	Рубить нуж- но-	*	*	*		*								*	*						
91	Простое ре- шение			*					*		*	*	*		*				•		
92	Тачка				*				*	*		*									
93	О запахах				*	*	*		*		*	*	*		•	*			*		*
94	Чем занима- ются люди	*	*		*	*	*			*	*	*	*	*				*	*		
95	Веник						*			*	*				*			*	*		
96	Часть и целое	*	*	*		*	*		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
97	Гордиев узел			*							*				*	*			*	*	

98	Идеальное ка- чество	*		*							*	*			*		*		*		
99	Буриданов осел			*	*			*			*	*			*						
100	Две лягушки		*	*											*	*				*	
101	Странный иностранец				*					*	*										*
102	Как измени- лась вода				*	*	*	*		*		*				*			*		
103	Четверо и толкователь				*	*	*			*	*	*									*
104	Гимн плани- рованию	*		*		*					*				*				*		
105	Как ловить обезьян		*			*		*		*	*			*				*	*		
106	Мудрый пче- ловод			*							*	*			*			*	*		
107	Смеяться ли над дурака- ми?	*		*		*	*			*	*	*	*	*	*				*		
108	Жертва ин- формирован- ности			*	*	*		*		*									*	*	*
109	Коль на себя оборотиться	*	*	*	*	*				*			*		*					*	
110	Совестливый студент				*			*	*	*		*	*								
111	Сказание об огне		*		*	*				*									*		



## Каталог байк

### № 1. Байка «Репка»

Посадил дед репку. Выросла репка большая-пребольшая. Пошел дед репку рвать: тянет-потянет, вытянуть не может! Позвал дед бабку: бабка за дедку, дедка за репку — тянут-потянут, вытянуть не могут! Позвала бабка внучку: внучка за бабку, бабка за дедку, дедка за репку — тянут-потянут, вытянуть не могут! Позвала внучка Жучку: Жучка за внучку, внучка за бабку, бабка за дедку, дедка за репку — тянут-потянут, вытянуть не могут! Позвала Жучка кошку: кошка за Жучку, Жучка за внучку, внучка за бабку, бабка за дедку, дедка за репку — тянут-потянут, вытянуть не могут! Позвала кошка мышку: мышка за кошку, кошка за Жучку, Жучка за внучку, внучка за бабку, бабка за дедку, дедка за репку — тянут-потянут, — вытянули репку! [50].

**Мораль.** Никто не знает, какая песчинка перевесит чашу весов в нашу пользу. Часто последнее слово остается за тем, от кого мы этого совсем не ожидаем. «Серенькая мышка» может оказаться ключевой фигурой в команде.

**Комментарий.** В тех или иных вариантах «Репка» встречается у разных народов и являет собой пример интернациональной иллюстрации принципов и механизмов лидерства, построения команды, влияния и взаимодействия.

**Диапазон возможного применения** байки «Репка» существенно шире: *целесопадание, мотивация, командная работа, влияние и взаимодействие, подбор и оценка персонала, разрешение проблемы, разнообразие способов управления.*

### № 2. Байка «Алиса и Чеширский Кот»

...Завидев Алису, Кот только улыбнулся. Виду него был добродушный, но когти длинные, а зубов так много, что Алиса сразу поняла, что с ним шутки плохи.

— Котик! Чешик! — робко начала Алиса. Она не знала, понравится ли ему это имя, но он только шире улыбнулся в ответ. «Ничего,— подумала Алиса, — кажется, доволен».

Вслух же она спросила:

— Скажите, пожалуйста, куда мне отсюда идти?

— А куда ты хочешь попасть? — ответил Кот.

— Мне все равно... — сказала Алиса.

— Тогда все равно, куда и идти, — заметил Кот.

— Только бы попасть куда-нибудь, — пояснила Алиса.

— Куда-нибудь ты обязательно попадешь, — сказал Кот. — Нужно только достаточно долго идти [30, с. 57].

**Мораль.** Отсутствие конкретных, ясных целей приводит к тому, что люди идут туда — не знаю куда, их используют в качестве средства, инструмента достижения чьей-либо цели.

**Комментарий.** Данную сказку очень часто используют и цитируют в самых разных контекстах, в том числе в различных обучающих программах. Текст, действительно, очень афористичен. Этот отрывок был задействован в тренингах и семинарах по целеполаганию, мотивации, переговорам.

**Диапазон применения байки:** *целеполагание, мотивация, коммуникация, обучение, командная работа, переговоры, подбор и оценка персонала, изменения в организации.*

### № 3. Байка «Ветер и Солнце»

Однажды Солнце и сердитый северный Ветер затеяли спор о том, кто из них сильнее. Долго спорили они и, наконец, решились помериться силами над путешественником, который в это самое время ехал верхом по большой дороге.

— Посмотри, — сказал Ветер, — как я налечу на него: мигом сорву с него плащ. Сказал — и начал дуть что было мочи. Но чем более старался Ветер, тем крепче закутывался путешественник в свой плащ: он ворчал на непогоду, но ехал все дальше и дальше. Ветер сердился, свирепел, осыпал бедного путника дождем и снегом; проклиная Ветер, путешественник надел свой плащ в рукава и подвязался поясом. Тут уж Ветер и сам убедился, что ему плаща не сдернуть.

Солнце, видя бессилие своего соперника, улыбнулось, выглянуло из-за облаков, обогрело, осушило землю, а вместе с тем и бедного полузамерзшего путешественника. Почувствовав тепло солнечных лучей, он приободрился, благословил Солнце, сам снял свой плащ, свернул его и привязал к седлу.

— Видишь ли, — сказала тогда кроткое Солнце сердитому Ветру, — лаской и добротой можно сделать гораздо более, чем гневом [55, с. 97].

**Мораль.** Выигрыш, победа не всегда достигается с помощью силы, давления, агрессии, власти. Нередко именно позитивные, мягкие воздействия оказываются наиболее эффективными.

**Комментарий.** Эта байка, в основе которой лежит классическая басня Эзопа, вне времени. Она может быть использована в самых разных по возрасту, уровню образования группах. Существует позитивный опыт обращения к пей на тренингах и семинарах, посвященных переговорам, влиянию и взаимодействию людей (особенно в конфликтных ситуациях) и уверенности в себе.

**Диапазон применения байки:** *коммуникация, командная работа, влияние и взаимодействие, переговоры, разнообразие способов управления, уверенность в себе.*

#### **№ 4. Байка «Мельник, мальчик и осел». Восточная сказка**

Мельник на ослике  
Ехал верхом.  
Мальчик за мельником  
Плелся пешком.  
— Глянь-ка, — толкует  
Досужий народ,  
Дедушка едет,  
А мальчик идет!  
Где это видано?  
Где это слыхано?  
Дедушка едет,  
А мальчик идет!

Дедушка быстро  
Слезает с седла,  
Внука сажает  
Верхом на осла.  
— Ишь ты! — вдогонку  
Кричит пешеход.  
— Маленький едет,  
А старый идет!  
Где это видано?  
Где это слыхано?  
Маленький едет,  
А старый идет!

Мельник и мальчик  
Садятся вдвоем —  
Оба на ослике  
Едут верхом.  
— Футы! — смеется  
Другой пешеход.  
— Деда и внука  
Скотина везет!  
Где это видано?  
Где это слыхано?  
Деда и внука

Скотина везет!  
 Дедушка с внуком  
 Плетутся пешком,  
 Ослик на дедушке  
 Едет верхом.  
 — Тыфу ты! — хохочет  
 Народу ворот. —  
 Старый осел  
 Молодого везет!  
 Где это видано?  
 Где это слыхано?  
 Старый осел  
 Молодого везет! [35].

**Мораль.** Лучше всего мораль сей байки сформулировал сам автор: в первых изданиях сказка закапчивалась четверостишием, которое С. Я. Маршак в последующем не печатал, хотя в 1963-1964 гг. переработал текст. В сохранившемся автографе оно читается так:

Как поживаешь,  
 Мой маленький друг?  
 Слушай поменьше,  
 Что мелют вокруг,  
 Чтобы не вздумал  
 Прохожий любой  
 Скверную шутку  
 Сыграть над тобой.

На этот же смысл сказки С. Я. Маршак указывал и в письме Г. Горбенко (4 декабря 1948 г):

Вы спрашиваете, какое нравоучение должны вывести из народной сказки «Мельник, мальчик и осел»... Нравоучение простое: не всякому слову, не всякому замечанию верь. Если ты будешь принимать на веру противоречивые мнения всех встречных-поперечных, то далеко не уедешь.

Другими словами, невозможно и не нужно стараться угодить всем людям одновременно! Время от времени полезно слушать советы, но хорошего иногда может быть слишком много. Нужна смелость иметь и отстаивать собственные убеждения!

**Комментарий.** Данный сюжет существует в немецком фольклоре, на Востоке. Эта сказка бытует у многих народов, в России ее впервые рассказал в стихотворной форме Михаил Васильевич Ломоносов. Есть упоминания, что басня с подобным сюжетом была у Эзопа.

Эта байка успешно использовалась во время тренингов, посвященных уверенности в себе, способам решения проблемы или принятию решений.

**Диапазон применения байки:** *принятие решения, конформизм, способность увидеть вещи с другой стороны, разрешение проблемы, уверенность в себе, уверенное поведение, юмор.*

### № 5. Байка «Шесть верных слуг»

Есть у меня шестерка слуг,	Я по утрам, когда встаю,
Проворных, удалых,	Всегда берусь за труд,
И все, что вижу я вокруг, —	А им свободу я даю —
Все знаю я от них.	Пускай едят и пьют.

Они по знаку моему	Но у меня есть милый друг,
Являются в нужде.	Особа юных лет.
Зовут их: Как и Почему,	Ей служат сотни тысяч слуг —
Кто, Что, Когда и Где.	И всем покоя нет.

Я по морям и по лесам	Она гоняет, как собак,
Гоняю верных слуг.	В ненастье, дождь и тьму
Потом работаю я сам,	Пять тысяч Где, семь тысяч Как,
А им даю досуг.	Сто тысяч Почему! [36].

**Мораль.** Правильно и своевременно поставленный вопрос — гарантия получения объективной информации, необходимой для принятия оптимального решения.

**Комментарий.** Один из самых известных рассказчиков Редьярд Киплинг написал, а гениальный С. Я. Маршак перевел стихотворение, которое в разных контекстах часто цитируют, причем в большей степени — первую его половину. На семинарах и тренингах по управлению, общению, продажам байка эта используется как иллюстрация важности открытых вопросов.

**Диапазон применения байки:** *коммуникация, переговоры, разрешение проблемы, забота о клиенте, разнообразие способов управления.*

### № 6. Байка «Гвоздь и подкова»

Не было гвоздя —  
Подкова пропала.  
Не было подковы —  
Лошадь захромала.

Лошадь захромала —  
 Командир убит.  
 Конница разбита —  
 Армия бежит.

Враг вступает в город  
 Пленных не щадя,  
 Оттого, что в кузнице  
 Не было гвоздя [35].

**Мораль.** Любое, даже очень серьезное дело может погубить малая деталь. При реализации поставленных задач необходимо учитывать наличие ресурсной базы.

**Комментарий.** Впервые с подзаголовком «Из английских народных песен» напечатано в журнале «Еж», 1929.

Байка использовалась на семинарах и тренингах, посвященных целеполаганию, принятию решения, изменению в организации.

**Диапазон применения байки:** *целеполагание, принятие решения, обучение, командная работа, переговоры, разрешение проблемы, изменения в организации.*

## № 7. Байка «Ученый спор». Индийская басня

Слепцы, числом их было пять,  
 В Бомбей явились изучать  
 Индийского слона.  
 Исследовав слоновий бок,  
 Один сказал, что слон высок  
 И прочен, как стена.  
 Другой по хоботу слона  
 Провел рукой своей  
 И заявил, что слон — одна  
 Из безопасных змей.

Ощупал третий два клыка,  
 И утверждает он:  
 — На два отточенных штыка  
 Похож индийский слон!

Слепец четвертый, почесав  
 Колено у слона,

Установил, что слон шершав,  
Как старая сосна.

А пятый, подойдя к слону  
Со стороны хвоста,  
Определил, что слон в длину  
Не больше чем глиста.

Возникли распри у слепцов  
И длились целый год.  
Потом слепцы в конце концов  
Пустили руки в ход.

А так как пятый был силен, —  
Он всем зажал уста.  
И состоит отныне слон  
Из одного хвоста! [35].

Версия байки «Изучение слона» (Джон Годфри Сакс, вольный перевод В. Земских; [37]):

Шесть мудрецов из Индостана, любовь к познанию питая, отправились к слону (хоть были все слепыми), чтобы свои теории проверить.

Один лицом уткнулся в шершавый бок слона и, падая, восклашуул: «О, Господи, меня ты вразумил, воистину, слон — прочная стена!»

Второй, нащупав бивень, закричал: «Мне совершенно ясно! Чудесный слон в моей руке — не что иное как гладкое и острое копые!»

А третий, подойдя к слону, за хобот ухватился, отбросил в сторону и молвил: «Несомненно, слои и змея — одно и то же».

Четвертый, подбежал к слону, колено руками обхватив, сказал: «Ну, что тут спорить, таким прямым и ровным быть может только дерево».

Тут пятый, он сумел до уха допрыгнуть, закричал: «Любой слепец вам скажет — нет никаких сомнений: на веер слон похож».

Шестой неспешно добрался до хвоста и вымолвил: «Веревка, да и только. Не может слон быть чем-нибудь еще».

Так мудрецы из Индостана в горячих спорах стояли твердо па своем. Был каждый в чем-то прав, но ошибались все.

Данная версия байки содержит и мораль:

Так часто в спорах люди, истину свою пытаясь доказать, не слушают друг друга. И притча о слоне — лишь небольшой пример всеобщего непониманья.



**Мораль.** Часто люди говорят об одном и том же, но не понимают друг друга, так как говорят о разных аспектах явления, видят только одну сторону вещи.

**Комментарий.** Целое отнюдь не простая сумма составляющих. Но познание целого так или иначе предполагает анализ, осмысление взаимодействий всех его элементов. Байка использовалась на семинарах и тренингах, посвященных коммуникации, обучению, командной работе, переговорам, разрешению проблем.

**Диапазон применения байки:** *коммуникация, обучение, командная работа, влияние и взаимодействие, переговоры, способность увидеть вещи с другой стороны, понимание различного мировоззрения людей, разрешение проблемы.*

## № 8. Байка «Чемпион продаж»

Однажды мне пришлось вести тренинг продаж для сотрудников отдела продаж компании, производящей и реализующей продукты быстрого приготовления. По договоренности с группой мы решили не устраивать общий обед для слушателей, а предоставить им возможность самостоятельно решить, где и как они проведут обеденный перерыв. В первый день занятий, когда наступило обеденное время, участники тренинга покинули учебный центр, отправившись небольшими группками и поодиночке перекусить, благо обучались они в центре города, где было предостаточно кафе.

Через час, когда перерыв закончился и нужно было приступать к занятиям, выяснилось, что нет одной из слушательниц (назовем ее Татьяной). По правилам тренинга мы были вынуждены ждать ее. К счастью, пауза оказалась не очень долгой: через 7 минут запыхавшаяся Татьяна вбежала в аудиторию, извинилась за опоздание и присоединилась к группе.

Мы продолжили работу, а в перерыве я увидел, что она заполняет бланк заказа. Естественно<sup>^</sup> подумал, что она взяла с собой документы из офиса, чтобы закончить какую-то незавершенную работу, и спросил ее об этом. Смутившись, Татьяна рассказала, что во время обеденного перерыва решила не идти в кафе, а купить парочку йогуртов и этим ограничить свой обед. Для этого ей пришлось зайти в небольшой магазинчик расположенный примерно в сотне метров от учебного центра. Посмотрев, какой товар выложен на прилавки, наша «героиня» увидела, что в ассортименте практически отсутствуют многие продукты быстрого приготовления, реализуемые, в частности, ее компанией.

Из разговора с заведующей выяснилось, что работать этому магазинчику приходится с торговыми посредниками — мелкими оптовиками, так как небольшие объемы закупаемой продукции не привлекают серьезных производителей и продавцов. Татьяна тут же предложила заведующей заключить прямой договор на поставку продуктов быстрого приготовления, и все оставшееся время обеденного перерыва они обсуждали перечень товаров и объемы поставок. В этом и была причина ее опоздания к началу послеобеденных занятий. С заведующей они

договорились, что в течение второй половины занятий Татьяна заполнит все необходимые документы и к концу дня занесет их в магазин на подпись.

На мое замечание о том, что Татьяне повезло, потому что с собой у нее оказались бланки необходимых документов, она засмеялась и ответила, что несколько комплектов документации у нее всегда имеется в наличии, куда бы она ни направлялась и чем бы ни занималась. «Вы можете смеяться, — сказала Татьяна, — но даже когда я иду в гости или в театр, парочка экземпляров заявок и договоров всегда находится у меня в сумочке. У меня были случаи, когда я нашла заказчиков в доме отдыха, куда поехала на выходные, и в стоматологической поликлинике, где лечила зубы». Я спросил Татьяну, не тяготит ли ее такая постоянная направленность на поиск заказчика. Она ответила, что не предпринимает никаких специальных усилий: просто смотрит внимательно по сторонам и временами вдруг понимает, что здесь и сейчас ее предложение может найти положительный отклик.

**Мораль.** Настоящий продавец всегда готов к продаже, он всегда находится в состоянии готовности к контакту с покупателем, он всегда нацелен продать. «Чемпион продаж» — это не профессия, а признание, если угодно, диагноз (в хорошем смысле слова, конечно).

**Комментарий.** Эта байка по сути — быль. То, что в основу положена реальная история, делает ее еще более убедительной. Настоящий продавец испытывает удовольствие от своей работы. Для него она никогда не будет каторжным трудом. Продавать для «чемпиона продаж» так же естественно, как дышать.

**Диапазон использования данной байки не ограничивается сферой продаж:** *мотивация, коммуникация, установки и стереотипы, влияние и взаимодействие, переговоры, креативность, забота о клиенте.*

## № 9. Байка «Двойной кофе»

В начале 1990-х гг. мы с коллегами выполняли заказ на крупном заводе в одном из городов Сибири. И как-то раз пошли обедать в заводскую столовую. Потом решили выпить кофейку, до которого один из моих приятелей был особо охоч. Прошли мы в буфет, расположенный здесь же, и тут коллега говорит буфетчице: «Будьте добры! Мне, пожалуйста, двойной кофе». Та посмотрела на него с недоумением, как на инопланетянина, не знающего элементарных земных законов, и воскликнула: «В одну чашку двойной кофе не войдет!»

**Мораль.** У людей, относящихся к разным социальным группам, имеющих разные уровни образования, складывается свой стереотип восприятия мира, свой словарь, своя понятийная база. Все это в совокупности часто приводит к тому, что мы не можем достичь взаимопонимания, не понимаем друг друга даже в самых простых жизненных ситуациях, не говоря уже о сфере деловых отношений. Прежде чем проектировать коммуникации, необходимо сделать поправку на особенности менталитета партнера.

**Комментарий.** Эта байка нашла применение во время тренингов, посвященных коммуникации и преодолению стереотипов. Сама по себе она является примером жизненного казуса, имеющего юмористическую окраску.

**Диапазон ее применения:** *коммуникация, установки и стереотипы, влияние и взаимодействие, переговоры, способность увидеть вещи с другой стороны, понимание различного мировоззрения людей, юмор.*

## № 10. Байка «Неправильный поставщик»

Эта история произошла на заре перестройки, когда российские предприятия получили возможность распоряжаться заработанными валютными средствами. Один из крупнейших ленинградских заводов принял передовое решение использовать часть заработанной валюты на проведение обучения с привлечением зарубежных специалистов. Решено — сделано: были приглашены иностранные преподаватели, которые приехали в Ленинград, чтобы провести семинар по теме *Time management РАЯ* руководителей среднего и высшего звена. Занятия длились всего несколько часов: кульминационным моментом стал вопрос о факторах, влияющих на планирование деятельности предприятия и, соответственно, личного времени менеджеров. В числе таковых назывались и поставщики, с которыми необходимо координировать работу. Тут один из слушателей поинтересовался у преподавателя, что делать, если поставщик не поставляет сырье или комплектующие. Преподаватель попросил повторить вопрос, после чего стал выговаривать переводчику, что он не точно переводит, поскольку поставщик, который не поставит, — это нонсенс.

Долго и эмоционально иностранный специалист объяснял «бестолковым русским», что поставщик не может не поставить то, что предусмотрено контрактом, ведь он поставщик и отношения с ним закреплены контрактом. В конце концов, можно взыскать с нарушителя штраф, а в качестве крайней меры — заменить его на другого. Надо сказать, что это был период, когда еще существовала старая система отраслевого управления, предусматривавшая согласование всех вопросов с главком и министерством. Поэтому последние слова вызвали в аудитории гомерический смех, окончательно смутивший нашего заграничного «гуру». Слушатели наперебой пытались объяснить ему, что конфликт, вызванный применением штрафных санкций, окончательно испортит отношения, и поставщик «встанет в позу». А смена поставщика — такой сложный и длительный процесс, что завод не сможет производить продукцию и обанкротится, ожидая, когда же на смену нерадивому поставщику придет ответственный (в существовании которого, в принципе, было также выражено серьезное сомнение).

Таким образом, учебный процесс зашел в тупик. Занятия были прерваны, а иностранный знаток менеджмента запросил встречи с руководством предприятия, на которой он сделал предложение поменяться местами. «Мы готовы пройти у вас обучение, чтобы понять тайны организации российского бизнеса, которые не укладываются в рамки имеющихся у нас знаний, — заявил преподаватель руковод-

ству завода. — А после этого мы сделаем новую учебную программу и повторно проведем запланированные занятия».

**Мораль.** Благие намерения зачастую наталкиваются на «подводные камни» — особенности менталитета участников взаимодействия, которые блокируют взаимопонимание и делают неэффективными стандартные подходы к решению проблемы. Учебные программы обязательно должны быть адаптированы к конкретной аудитории.

**Комментарий.** Существующие международные стандарты менеджмента доказывают свою состоятельность и универсальность, но путь к интеграции в мировое производство и экономику тернист и долог. Данная байка использовалась как иллюстрация на тренингах и семинарах, касающихся проблем коммуникации, установок и стереотипов, а также методических тренингах.

*Диапазон применения байки: коммуникация, обучение, установки и стереотипы, влияние и взаимодействие, способность увидеть вещи с другой стороны, внимание различного мировоззрения людей, забота о клиенте, изменения в организации.*

## № 11. Байка «Тренер-неформал»

Эта история произошла в конце 1980-х гг., когда возросла востребованность прикладной психологии, и заказы на выполнение работ по психологической диагностике и обучению персонала стали поступать не только от московских и ленинградских предприятий, но и из многих других городов тогдашнего еще Советского Союза. Заказ в сибирском промышленном и культурном центре — г. Омске — предполагал отбор и обучение кадрового резерва на одном из предприятий.

Для проведения тренинга делового общения с «резервистами» из Ленинграда в Сибирь был командирован сотрудник Бюро прикладной психологии — молодой, но очень способный, подающий надежды человек, прошедший основательную подготовку и нацеленный на самостоятельную тренерскую работу. Он провел тренинги, вернулся обратно, отчитался о выполненной работе, и тема была закрыта. Но несколько позже она получила неожиданное развитие...

Поскольку договор с предприятием предусматривал достаточно большой объем работ, через некоторое время мне пришлось самому отправиться в Омск, чтобы реализовать следующий этап договора. Оказавшись на заводе, я, естественно, поинтересовался у участников тренинга об их впечатлениях, степени удовлетворенности обучением, чтобы получить данные обратной связи и спланировать дальнейшую работу. Ответы собеседников меня несколько насторожили: все они отмечали пользу от тренинга, высоко оценивали его содержание, но при этом явно что-то недоговаривали. Пришлось приложить серьезные усилия разговаривать их и узнать, что же все-таки они скрывают.

Суть дела оказалась достаточно простой, но поучительной. Оказывается, еще задолго до начала обучения по заводу прошла информация, что заключен договор на подготовку кадрового резерва с питерскими учеными-психологами, сотрудниками Ленинградского университета. Соответственно, как рассказали мне сами слушатели, они были настроены, что к ним прибудет солидный человек, в костюме, белой рубашке, при галстуке и других атрибутах, присущих, по их мнению, серьезному ученому из такого города. Вопреки ожиданиям, на занятия пришел очень молодой человек, небритый, растрепанный, в потертых джинсах, растянутом свитэре с пузырями на рукавах и в разношенных кроссовках. Все, что он после этого делал и говорил, оценивалось слушателями на порядок ниже, поскольку они не могли отделаться от ощущения, что их обманули и произошла подмена: приехал неглупый, но ненастоящий тренер.

**Мораль.** Что бы мы ни говорили, но раз за разом подтверждается простая житейская мудрость: провожают-то по уму, но встречают по одежке. А практика показывает, что и провожают нередко с поправкой на внешний вид. Внешний вид тренера, его имидж в существенной степени влияют на оценку его программы и качество ее реализации. Определенная установка слушателей на восприятие преподавателя может снизить эффект от занятий, если она не получает подтверждения в ходе занятий.

**Комментарий.** Этой байке очень много лет, но по прошествии времени *все* больше убеждаюсь в ее справедливости. В обучении нет мелочей. Каждый его отдельный элемент вносит свой вклад в конечный результат.

**Диапазон применения байки:** *коммуникация, обучение, установки и стереотипы, влияние и взаимодействие, подбор и оценка персонала.*

## № 12. Байка «Тяни-толкай»

Будучи постоянным пассажиром метрополитена, я обратил внимание на принцип действия входных стеклянных дверей в вестибюле станций метро: если вы хотите войти, существует два способа как это сделать. Можно толкнуть дверь от себя, и в этом случае придется с существенным усилием преодолевать ее сопротивление, так как она станет возвращаться в исходное положение, т. е. будет двигаться в вашу сторону. Можно потянуть дверь на себя, и тогда она, в свою очередь, вновь станет открываться в противоположную сторону, в данном случае — от вас. Причем чем больше будет приложенное вами усилие, тем сильнее сопротивление вы испытаете.

Как это ни парадоксально, но фактически перед нами модель коммуникации, учитывающая мотивацию участников. Действительно, чем более мы заинтересованы в привлечении внимания потенциального партнера, чем активнее в завоевании его расположения, чем больше проявляем настойчивости, чем быстрее пытаемся достичь результата, тем сильнее сопротивление, сдерживание будет с его

стороны («мы дверь к себе, а она — от нас»). Вместе с тем, демонстрируя свое безразличие, нейтральное отношение к другому человеку, пытающемуся вступить с нами в контакт, уходя от сближения, выдерживая дистанцию, мы подогреваем интерес к себе и вызываем повышенную активность потенциального партнера, стремление преодолеть коммуникативный барьер («мы дверь от себя, а она — к нам»). Примерно о том же говорил поэт об отношениях между мужчиной и женщиной: «Чем меньше женщину мы любим, тем легче нравимся мы ей».

**Мораль.** Сила мотива не всегда гарантирует нам успех: не менее важны направление наших усилий, правильный выбор стратегии и модели поведения. Часто для того, чтобы завоевать, нужно отступить; чтобы получить — демонстративно отказаться. Нельзя оказывать слишком жесткое давление, «пережимать», будь то обычное личное общение или деловые переговоры.

**Комментарий.** Безусловно, данная модель применима как наглядная иллюстрация только в том случае, когда уже существует заинтересованное взаимодействие или, по крайней мере, мотивация к взаимодействию хотя бы одного из партнеров. Если мы не интересны другому, попытка «давить» на него, «завоевать» может вызвать лишь раздражение («и чего привязался», «достал уже»). Но даже если мы ему интересны, наша чрезмерная активность, стремление «притянуть» опять-таки вызовет подозрение и опасение, а значит — желание выдержать дистанцию (хотя бы па некоторое время). Если мы пытаемся «оттолкнуть», удержать дистанцию, то опять-таки возможное усиленное стремление партнера сблизиться, вступить в контакт может быть обусловлено как реальной заинтересованностью в контакте («я что-то делаю не так», «он удаляется», «я могу его потерять»), так и спортивным интересом при отсутствии реальной мотивации к взаимодействию («я из принципа преодолею эту дистанцию», «я не привык к отказу»).

**Диапазон применения байки:** *мотивация, коммуникация, влияние и взаимодействие, переговоры.*

### № 13. Байка «...И ты прав!»

Авторство этой байки приписывается известному легендарному герою Ходже Насреддину. За давностью времени не вспомню, где я прочел об этом, но это не главное. Дело было так. Два соседа повздорили по какому-то поводу и, не достигнув согласия, решили обратиться за помощью к мудрецу с просьбой рассудить их. Мудрец внимательно выслушал первого спорщика и сказал ему: «Ты прав!» Второй спорщик взмолился: «Мудрец, но ведь ты еще не выслушал меня». «Говори», — ответил мудрец. Выслушав позицию второго спорщика и его аргументы,

он сказал: «Ты, безусловно, прав». Прохожий, ставший свидетелем их разговора, в недоумении обратился к мудрецу: «Послушай, мудрейший, но ведь так не может быть, чтобы оба спорщика, занимающие противоположные позиции, одновременно были правы». «И ты прав», — ответил ему мудрец.

**Мораль.** Жизненные коллизии столь сложны и многосторонни, что разрешение их бывает различным. Правота или неправота субъекта в конфликтной ситуации никогда не бывают абсолютными. Одни и те же ситуации с разных позиций выглядят по-разному и могут провоцировать совершенно противоположные оценки.

**Комментарий.** Помимо прочего данная байка содержит интересную философскую идею: мудрость третейского судьи состоит не в том, чтобы принять сторону одного из участников конфликта, разрешить проблему за них, а в том, чтобы быть для них зеркалом, посредством которого каждый спорщик сможет увидеть себя и свою позицию со стороны. Втянувшись в «разборки», мы вынужденно начинаем субъективно относиться к предмету конфликта и его участникам. Мудрец должен стоять над «схваткой», ибо только сверху можно увидеть истину (или, по меньшей мере, оцепить проблему во всей ее полноте).

**Диапазон применения байки:** *коммуникация, конформизм, влияние и взаимодействие, способность увидеть вещи с другой стороны, понимание различного мировоззрения людей, уверенность в себе, уверенное поведение.*

## № 14. Байка «Никому ничего не скажу»

Эта бытовая история произошла в одном из московских научно-исследовательских институтов в начале перестройки. Был период когда, с одной стороны, наука оказалась в забвении и ученые оказались брошенными на произвол судьбы и должны были сами решать вопрос своего выживания, а с другой — появилась возможность зарубежных поездок, стажировок, грантов и т. п. Можно понять коллег молодого ученого *N*, которому пришло приглашение на международную конференцию в США. Ему открыто завидовал и, так как удачное выступление открывало путь к заграничной стажировке, а это не только вопрос престижа, но и возможность подзаработать, что имело не последнее значение в экономических условиях, которые существовали тогда в России. Надо сказать, что *N* был удачно женат уже более 7 лет, детей у него не было, так что никаких явных препятствий не наблюдалось. Поэтому институтская общественность была шокирована, когда выяснилось, что *N* отказался от поездки под каким-то явно надуманным предлогом, хотя и его научный руководитель и руководство института настаивали на том, чтобы он принял участие в конференции, так как в этом был заинтересован и институт. Но никакие аргументы и увещания не заставили *N* изменить свое решение.

**Мораль.** Зачастую люди поступают вопреки логике и здравому смыслу, как кажется окружающим. У них существуют скрытые мотивы, которыми они руководствуются, но о которых предпочитают не говорить никому по определенным, только им одним известным причинам.

**Комментарий.** Слушатели с большим интересом в групповой дискуссии пытаются найти скрытый мотив. В принципе это возможно сделать, тем более что подсказка скрыта в самой истории. На практике же отыскать скрытый мотив без дополнительных подсказок удается примерно в трех случаях из десяти.

В той реальной истории отказ от поездки был обусловлен тем, что супруги *Н.* проходили курс лечения от бесплодия и пребывали в критической фазе: именно в этот период времени они должны были быть вместе. К этому супруги шли несколько лет. Отказ от завершения курса лечения был чреват тем, что у них впоследствии просто могло не быть детей. Другими словами, па одной чаше весов находилась возможность карьерного роста и материального благополучия, а па другой — возможность иметь ребенка. *Н.* предпочел второе.

Однако мнения слушателей, как правило, не отличаются единством. Дискуссия плавно перетекает в обсуждение жизненных ценностей, их приоритетов, цены принимаемых решений, критериев принятия решений.

**Диапазон применения байки:** *мотивация, принятие решения, установка и стереотипы, влияние и взаимодействие, способность увидеть вещи с другой стороны, понимание различного мировоззрения людей, разрешение проблемы.*

## № 15. Байка «Чем я могу вам помочь?»

В целях совершенствования продаж продавцы-консультанты, работавшие в сети магазинов бытовой техники, прошли обучение под руководством американского тренера и выучили главную фразу, на которой построена американская технология личных продаж: «Чем я могу вам помочь?» Но и этого менеджменту компании показалось мало, поэтому была принята система оплаты работы продавцов-консультантов, которая предусматривала существенное дополнительное вознаграждение к символической базовой ставке тому, кто «доведет» клиента до кассы. В результате к каждому, кто входил в магазин, бросались сразу 5-6 человек, которые буквально хватили потенциального клиента за рукава и лацканы, тащили каждый в свою сторону, приговаривая почти что хором: «Чем я могу вам помочь? Не слушайте вы их. Я здесь работаю дольше всех и лучше всех разбираюсь в пылесосах. А у меня есть инструкция на русском языке, а у них нет». В результате ошарашенный посетитель был озабочен только лишь одним: как вырваться из рук этих навязчивых молодых людей и бежать прочь из магазина.



**Мораль.** Чрезмерное внимание к клиенту и стремление угодить ему, доведенное до предела, дают обратный эффект: гарантируют раздражение и нежелание воспользоваться услугами дайной фирмы.

**Комментарий.** Эту историю рассказали на семинаре по мотивации персонала руководители магазинов той самой торговой сети. Я привожу эту байку, чтобы, во-первых, развеять миф, будто смысл заботы о клиентах заключается лишь в том, чтобы улыбаться и как можно навязчивее опекать их; во-вторых, показать, что многие западные технологии не работают в условиях российского менталитета (кстати, описанная технология не дает эффекта и в Голландии).

*Диапазон применения байки: мотивация, коммуникация, командная работа, влияние и взаимодействие, понимание различного мировоззрения людей, забота о клиенте.*

## № 16. Байка «Лучше один раз увидеть»

Известный полярник И. Д. Папанин в годы Великой Отечественной войны был начальником Главсевморпути, т. е. отвечал за доставку по морю в Мурманск караванов с грузами помощи, направляемых в Советский Союз западными союзниками. Работа у него была нервная, напряженная, без сна и отдыха. Поэтому он курил, не переставая, папиросы «Беломор» и даже не предпринимал попыток бросить свою привычку. Но однажды Папанин зашел в военный госпиталь к приятелю-врачу. Зачем — история умалчивает. А дальше события разворачивались совершенно непредсказуемо: врач-хирург позвал его в пустую операционную, и приоткрыв таз, показал что-то, находящееся в нем. «Что это?» — спросил Папанин. «Это легкие курильщика», — ответил врач. Никто не знает, как выглядели эти легкие, но, очевидно, весьма впечатляюще, поскольку Папанин смял и выбросил в мусорное ведро находившуюся в кармане пачку папирос и больше ни разу не закурил за всю оставшуюся жизнь, а прожил он, ни мало, ни много, больше 90 лет.

**Мораль.** Часто в ситуациях, где бессильными оказываются самые серьезные, казалось бы, словесные аргументы, достаточно дать возможность оппоненту увидеть своими глазами подтверждение нашей позиции, чтобы окончательно сломить его сопротивление.

**Комментарий.** Бытовая, отвлеченная от деловой сферы байка, тем не менее очень хорошо работает на бизнес-семинарах. Возможно, имя легендарного Папанина делает ее весьма убедительной.

*Диапазон возможного применения байки: мотивация, принятие решения, коммуникация, обучение, влияние и взаимодействие, переговоры, разрешение проблемы, разнообразие способов управления, изменения в организации.*

## № 17. Байка «Каков вопрос — таков ответ»

Эта байка — былль из студенческого прошлого автора. Студенты третьего курса факультета психологии, как это и принято, решали проблему выбора научного руководителя курсовой, а затем и дипломной работ. Они, естественно, пытались выяснить сферу научных интересов преподавателей, читавших лекции и проводивших семинары и практические занятия, чтобы найти созвучные себе темы и подобрать себе руководителя, имеющего сходные научные интересы. Одна из таких ситуаций выглядела следующим образом.

Студент (во время практических занятий обращается к преподавателю):

— Марк Самуилович (имя и отчество преподавателя — вымышлены)! Скажите, пожалуйста, а какие у вас увлечения?

Преподаватель (после небольшой паузы, с довольным, мечтательным выражением лица):

— Джаз-3-3!

**Мораль.** Качество информации, получаемой нами от окружающих нас людей, в существенной степени зависит от постановки нами вопросов: как мы спрашиваем, так нам и отвечают.

**Комментарий.** Мы не вправе возлагать ответственность за качество получаемой информации только на ее источники. «Каков вопрос, таков ответ», — гласит народная мудрость, которую невозможно оспорить. Ставя перед собой цели и собирая необходимые сведения, мы должны представлять себе, как будут воспринимать наши вопросы другие люди, имеющие свой взгляд на жизнь, свои интересы, увлечения, собственный жизненный опыт.

Эта коротенькая баечка, юмористическая по сути, способствует, кроме того, снятию напряжения, вызывает у слушателей улыбки, позитивные реплики.

**Она успешно использовалась в контексте изучения и обсуждения следующих проблем:** *целеполагание, мотивация, коммуникация, способность увидеть вещи с другой стороны, понимание различного мировоззрения людей, креативность, юмор.*

## № 18. Байка «Что вы со мной сделали!»

Эта история — былль. Она произошла в те давние времена, когда многие источники информации еще не были доступны широкой публике, но интерес к психологии заметно возрос. Мне довелось проводить занятия по психологии управления для руководителей сельскохозяйственных предприятий и их подразделений Ленинградской области в Школе управления сельским хозяйством, расположенной в г. Пушкине. Обучение проходило в соответствии с программой, но в конце одного из занятий, а дело было в пятницу, слушатели попросили рассказать им о правилах Дейла Карнеги («Как влиять на людей и завоевывать друзей»). Дело

было в том, что этот бестселлер был у всех на устах, но прочитав его удавалось немногим, поскольку книга ходила в виде ксерокопии перевода, сделанного в одном из московских институтов для служебного пользования.

Выделив немного времени, я кратко рассказал слушателям об основных принципах и правилах работы с людьми, которые изложил Карнеги, ответил на вопросы, и мы расстались до понедельника, так как на выходные дни все разъезжались по домам. В понедельник мы продолжили занятия, но одна из слушательниц, дама лет 40 с лишним, все время бросала на меня такие взгляды, что если бы ими можно было уничтожить, я был бы уже не жилец — и не один раз. Я, естественно, попытался выяснить, в чем проблема и чем вызвано такое ее состояние.

«И вы еще спрашиваете, после того что вы со мной сделали», — возопила эта дама, ища взглядом поддержки у ничего не понимающей аудитории. Лихорадочно перебрав события выходного дня и убедившись, что мне не за что краснеть, я попытался уточнить суть ее претензий, поскольку слушатели смотрели на нас с весьма недвусмысленным видом, ожидая рассказа о том, что же я все-таки сделал с ней. Но, оказывается, все было одновременно значительно проще и сложнее. Эта дама, вдохновленная советами Карнеги, решила, не откладывая в долгий ящик, воплотить их в практике общения с членами своей семьи. В субботу утром она вышла к завтраку, одарив мужа и детей беззубой улыбкой во весь рот, больше напоминая «чувственный оскал». Естественная реакция домочадцев: «Мать, у тебя с головой не все в порядке, ты явно перетрудилась, учиться тебе противопоказано». Добавлю только, что такой «выход» на публику был у нее первым за 20 лет семейной жизни. Обычно день начинался с «разноса», критического «разбора полетов» по итогам прошлых суток, дня или завершившейся недели, «раздачи» его в жесткой форме ценных указаний всем членам семьи.

**Мораль.** Самый совершенный и универсальный метод не дает стопроцентно гарантированного результата. Любое новое дело, новый подход, новые инструменты требуют соответствующей подготовки, учета ситуации и времени. Стереотип и перемотивация — основные препятствия осознанного выбора наиболее адекватного и эффективного способа поведения.

**Комментарий.** Существует позитивный опыт использования данной байки в тренингах и семинарах, посвященных влиянию и взаимодействию людей и уверенности в себе, а также проблеме стереотипов.

**Диапазон применения байки:** *мотивация, коммуникация, установки и стереотипы, влияние и взаимодействие, понимание различного мировоззрения людей, юмор.*

## № 19. Байка «Уверенность — гарантия успеха»

На одном из тогда еще ленинградских предприятий проводилась работа по психодиагностическому исследованию деловых и личностных качеств кандидатов в резерв на выдвижение. Большая группа сотрудников прошла тестирование по

психодиагностическим методикам, на каждого из них был составлен психологический портрет. Следующий шаг предусматривал консультации для всех сотрудников, которые были обследованы, по их психологическим портретам. Для этого на предприятии в отделе персонала было выделено помещение, где и организовали консультации. Туда по очереди приходили участники проекта, знакомились со своим психологическим портретом, задавали вопросы консультанту, высказывали свои замечания и сомнения в некоторых его формулировках. Консультант, в свою очередь, должен был отвечать, разъяснять сотрудникам нюансы сформулированного, уточняя созданный портрет.

Рабочий день близился к завершению, когда в консультационное помещение заглянул мужчина. «Николаев Николай Иванович, второй цех, инженер?», — уточнил консультант, сверяясь со списком. Получив подтверждение, он пригласил мужчину войти, предложил сесть и вручил ему текст психологического портрета. Через 5 минут, ознакомившись с текстом, мужчина начал высказывать свои замечания, не соглашаясь с отдельными заключениями и формулировками психологического портрета. Консультант внимательно выслушал его и стал переубеждать, рассматривая отдельные примеры поведения испытуемого в различных ситуациях. «Ну, вот вы не согласны с тем, что вы упрямы, — говорил консультант, — новы уже в пятый раз это повторяете, что это, как не проявление упрямства». «Да, пожалуй, — соглашался мужчина, — и жена моя утверждает то же самое». Так, шаг за шагом, они обсудили все возражения сотрудника, и тот согласился практически со всем, что было указано в его психологическом портрете.

Настало время прощаться, и мужчина, уходя, сказал: «Да, я зауважал вашу науку. Я и не ожидал, что ни разу меня не видя раньше, вы сможете так много рассказать мне о моих личностных особенностях, да еще и так точно». «Ну что вы, — ответил консультант, — ведь Вы же заполнили столько психологических тестов, что нам было нетрудно получить эту информацию». «Каких тестов, — удивился сотрудник, — я ничего не заполнял вообще». «Вы Николаев Николай Иванович, второй цех, инженер?» — переспросил консультант. «Да», — подтвердил тот. «1953 года рождения, работаете в инструментальном отделе?» — снова уточнил консультант. «Нет, — ответил мужчина. — Вы меня перепутали с тезкой; он тоже работает во втором цехе, и нас все время путают».

«А что же вы молчали, что вы — это не вы?»

«А вы меня и не спрашивали!»

«А зачем же вы пришли на консультацию?»

«Просто я узнал, что в отделе кадров психолог сидит и беседует с нашими сотрудниками. Я никогда раньше живого психолога не видел, поэтому решил заглянуть и посмотреть. Когда я заглянул, вы спросили мою фамилию, потом позвали меня, дали в руки листок с описанием моих качеств, попросили задавать вопросы. Вот и все! Но я поражен, как вы про меня все узнали!»

**Мораль.** Уверенное поведение очень часто компенсирует дефицит информации и позволяет настоять на своем даже в тех ситуациях, которые к этому никак не располагают. Мы можем сомневаться,

ошибаться, заблуждаться (сознательно или бессознательно), не владеть информацией по проблеме, но уверенность поведения, настойчивость и система аргументов общего плана часто выручают нас и позволяют добиться желаемого результата в этих проигрышных для нас случаях. Если нашим партнером в такой ситуации оказывается человек с высокой степенью конформности, достижение положительного для нас результата требует минимума усилий с нашей стороны.

**Комментарий.** История эта произошла с одним из моих коллег много лет назад, но до сих пор она вызывает живую реакцию слушателей и веселит их на семинарах и тренингах, посвященных коммуникациям, конформизму, переговорам и уверенному поведению. Кстати, накладка, была вызвана тем, что Николаев, который участвовал в обследовании, заболел и не смог прийти на консультацию. Такие случаи происходят довольно часто. Но такого совпадения, когда есть полный тезка, который именно в этот день оказывается в «нужном» месте и проявляет активный интерес к психологам и психологии, обычно никто не ожидает, хотя, как показывает практика, бывает и такое.

**Диапазон применения байки:** *мотивация, коммуникация, конформизм, влияние и взаимодействие, переговоры, уверенность в себе, уверенное поведение, юмор.*

## № 20. Байка «...И сломанный стебель тюльпана»

Осенью, когда уже было готово вино из винограда нового урожая, в одном из пригородов Парижа в небольшом замке собрались виноделы, продавцы, журналисты, чтобы провести дегустацию вина и услышать заключение специалистов-экспертов по поводу качества и букета каждого из представленных сортов. Мероприятие это проводилось каждый год и имело большое значение для всех, кто так или иначе был связан с виноделием, потому что все сказанное профессионалами о тех или иных винах тиражировалось журналистами, а также печаталось в специальных буклетах, каталогах и картах вин.

Дегустация шла своим чередом: все ее участники пробовали определенный сорт вина, специалисты-эксперты перечисляли его вкусовые и обонятельные характеристики, составляющие в совокупности то, что называют «букетом», а журналисты и рекламисты строчили в своих блокнотах, стремясь как можно подробнее зафиксировать эти ассоциации профессионалов виноделия.

Когда дегустация уже близилась к завершению, участникам предложили бокалы с вином очередного сорта, и старейшина сообщества дегустаторов, преклонных лет старик, вдохнув аромат вина, совершив круговые движения бокалом, оценив цвет напитка и пригубив его, начал говорить о своих ощущениях: «Глубокий, завораживающий рубиновый цвет с легким фиолетовым оттенком, терпкий, слегка

вяжущий вкус, легкий привкус малины, запах земляники и прелых листьев, аромат можжевельника и сломанный стебель тюльпана».

Слушатели с благоговением внимали голосу мэтра, стараясь пропустить через себя все услышанное и пережить те же ощущения, одновременно фиксируя каждое слово в своих блокнотах и записных книжках. Когда дегустация закончилась, к мэтру подошел один из журналистов и спросил его: «Скажите, мэтр, может, я чего-то не понимаю: я почувствовал практически все, о чем Вы говорили, за исключением сломанного стебля тюльпана. Откуда появилась эта ассоциация, и что она обозначает?» Мэтр улыбнулся и ответил: «Не для печати. Посмотрите в окно. Видите цветочную клумбу. Сегодня утром, прогуливаясь, я обнаружил, что кто-то сломал растущий на клумбе тюльпан. А сейчас, случайно взглянув в окно, я вдруг вспомнил об этом. Но согласитесь, что образ очень оригинальный...»

**Мораль.** «Когда б вы знали, из какого сора растут стихи, не ведая стыда...», — сказала в свое время знаменитая поэтесса. Перефразируя ее слова, можно сказать: «Когда б мы знали, из каких немислимых ситуаций самым немислимым, зачастую, образом создаются мифы, которые потом па много лет многим людям служат маяком, образцом для подражания и объяснением происходящего»

**Комментарий.** Эта байка была рассказана на семинаре по деловому этикету одним из ведущих петербургских сомелье, который сам был свидетелем всего происходившего на той дегустации. Трудно подобрать более легкую и в то же время убедительную иллюстрацию создания мифов, па чем основывается мифотворчество, и с какой легкостью люди воспринимают то, что порой представляет собой лишь игру ума, верят в это и руководствуются тем в своей жизни.

**Диапазон применения байки:** *коммуникация, конформизм, установка и стереотипы, влияние и взаимодействие, способность увидеть вещи с другой стороны, креативность, уверенность в себе, уверенное поведение, юмор.*

## № 21. Байка «Дорога ложка к обеду»

Одна российская фирма заказала японским корабелам построить морское судно. При этом по условиям контракта российская сторона поставляла судовую двигательную установку, а также мебель и все необходимые компоненты внутренней отделки (деревянные панели, светильники и др.). Был утвержден график работ, определен порядок взаимодействия сторон. Но когда корпус судна был уже готов, выяснилось, что заказчики не доставили вовремя двигатель, из-за чего ходовые испытания были проведены с опозданием на две недели. Соответственно, японские партнеры предъявили штрафные санкции, которые были безропотно приняты российской стороной: виноваты, что поделаешь. Зато компоненты внутренней отделки были поставлены на две недели раньше запланированного срока. Но вместо ожидаемой благодарности за досрочное выполнение обязательств поставщики вновь получили от японской фирмы штрафные претензии. Возмущению россиян

на этот раз не было предела: за что штраф, ведь обязательства выполнены не только без задержки, но даже досрочно?

**Мораль.** Планы и графики создаются для того, чтобы неукоснительно следовать им. Оговоренные работы должны выполняться точно в срок. Досрочное выполнение работ, предусмотренных планом и графиком (если не зафиксировано иное), есть такое же нарушение договоренностей, как и запаздывание.

**Комментарий.** Эту байку рассказал мне один знакомый консультант по управлению. На семинарах и тренингах слушатели увлеченно ищут ответ на вопрос, за что и почему была наказана штрафом российская сторона во втором случае. В итоге приходят к мнению, что и тогда у японской компании будет неоправданный рост затрат, связанный с незапланированными издержками. Они вызваны необходимостью арендовать склад для временного хранения мебели и компонентов внутренней отделки, нанимать охрану, обеспечивать пожарную безопасность, производить дополнительную погрузку-разгрузку, нести дополнительные транспортные расходы, ремонтировать поврежденную при возникающих перегрузках мебель и т. д.

**Данная байка может успешно использоваться в контексте изучения и обсуждения следующих проблем:** *целеполагание, мотивация, принятие решения, коммуникация, установки и стереотипы, влияние и взаимодействие, переговоры, способность увидеть вещи с другой стороны, понимание различного мировоззрения людей, разрешение проблемы, забота о клиенте, изменения в организации.*

## № 22. Байка «Дело мастера боится»

На одной из английских верфей после установки судовой турбины была предпринята попытка ее пробного запуска, которая, к сожалению, не увенчалась успехом. Все усилия монтажников и механиков найти и устранить дефект, мешающий запуску турбины, оказались безрезультатными. Тогда приняли решение обратиться к стороннему консультанту. После долгих поисков удалось найти эксперта, который в силу преклонного возраста уже давно отошел от дел, но иногда все же давал консультации в особо сложных случаях.

Представители судостроительной компании доставили его на корабль, и он приступил к работе. А работа его заключалась в том, что он сначала с помощью стетоскопа прослушал определенные точки на корпусе турбины, отдельные узлы и места соединений некоторых элементов. Затем попросил молоток поувесистей и нанес один сильный удар в определенную точку. После чего турбина была включена и стала медленно набирать обороты. Проблема была успешно решена. Менеджер судостроительной компании спросил эксперта, на какую сумму он должен выписать ему чек за оказанную услугу. «Я думаю, что 1000 фунтов стер-

линтов будет вполне достаточно», — ответил консультант. Менеджер, уже заполнивший чек, не удержался от комментария: «Но, сэр, 1000 фунтов стерлингов за один удар молотком?» «Хорошо, — улыбнувшись, ответил специалист. — Если Вас это так смущает, выпишите два чека: один на 1 фунт стерлингов — за удар молотком, и второй на 999 фунтов стерлингов за то, что я знаю, в каком месте нужно нанести этот удар». Посрамленный менеджер не нашел достойного ответа.

**Мораль.** Успешность деятельности определяется не только исполнительским мастерством, но и во многом правильностью принятого решения. Именно поэтому такое большое значение имеет качество принимаемых управленческих решений, от которых на 85% зависит эффективность деятельности подчиненных и организации в целом. Даже напряженная, физически тяжелая работа по степени своей значимости не сопоставима с ответственной умственной деятельностью, которая, соответственно, заслуживает и более серьезно вознаграждения.

**Комментарий.** Существует несколько версий данной байки (в ином варианте действие происходит на автомобильном заводе в США, в другом — история случилась с Уаттом и касалась паровой машины), но суть ее неизменна: речь идет об особой роли знаний, профессионализма, опыта в решении сложных проблем и мотивации умственной и физической деятельности, критериях оценки сложности выполненной работы и критериях определения размера вознаграждения.

**Диапазон применения байки:** *целеполагание, мотивация, принятое решение, коммуникация, влияние и взаимодействие, переговоры, способность увидеть вещи с другой стороны, понимание различного мировоззрения людей, разрешение проблемы, креативность, забота о клиенте, разнообразие способов управления, изменения в организации, уверенность в себе, уверенное поведение.*

## № 23. Байка «Необыкновенный кросс»

История, которую я хочу рассказать, произошла на военных университетских сборах, когда всем курсантам необходимо было пробежать кросс 10 км с полной боевой выкладкой (автомат, вещмешок, шинель в скатку и т. д.), причем последние 2 км предполагалось бежать в противогазах. Можно себе представить, каких физических и моральных затрат это потребовало от не слишком тренированных студентов факультета психологии. И, тем не менее, все бы ничего, если бы не один нюанс, сыгравший роль последней капли, переполнившей чашу терпения. Среди моих однокурсников был один профессионально занимавшийся спортом, и уровень его физической подготовки оказался на два порядка выше среднего. Если учесть, что в массе своей остальные не дотягивали даже до среднего уровня, нетрудно понять преимущество этого студента, которое позволяло ему во время кросса легкой рысцей пробежаться вдоль всей колонны, растянувшейся на сотню



метров, вернуться назад, по ходу рассказывая анекдоты и подшучивая над товарищами, падающими от жары, жажды и усталости, и снова отправиться в голову колонны, продолжая шутить и подначивать задыхающихся в противогازах однокурсников.

С каждой новой пробежкой шутки его казались все более глупыми, анекдоты — все более тупыми, а подначки — просто издевательскими. Сначала появилась мысль, что неплохо бы ответить ему грубо и нелестно, а позже — желание стукнуть его чем-нибудь тяжелым больно-пребольно, чтобы он замолчал и перестал издеваться, хотя было понятно, что его действия продиктованы стремлением поддержать нас, поднять настроение, помочь морально.

**Мораль.** Любые наши действия, шаги, поступки, даже продиктованные самыми благими намерениями, должны учитывать ситуацию, состояние окружающих нас людей, поскольку в противном случае мы можем получить результат, диаметрально противоположный ожидаемому. Физическое и психическое состояние человека существенно влияет на адекватность отражения им окружающей действительности, вносит коррективы в критерии оценивания реальности и активности окружающих его людей (как по степени выраженности, так и по направленности/знаку).

**Комментарий.** После финиша я поинтересовался у некоторых своих однокурсников, принимавших участие в этом кроссе, какие эмоции у них вызвали шутки и анекдоты нашего «спортсмена». Оказалось, что практически все испытывали то же самое, что и я. Причем чем хуже себя чувствовал человек, тем большую агрессию вызывали у него реплики однокурсника-«спортсмена».

Диапазон применения байки: *коммуникация, установки и стереотипы, влияние и взаимодействие, способность увидеть вещи с другой стороны, юмор.*

## № 24. Байка «Богач-недоучка»

Эта байка стала мне известна от самого ее героя — одного из очень успешных и состоятельных предпринимателей Санкт-Петербурга, которому пришлось оказывать консультационные услуги. Как-то в неформальной беседе мы коснулись проблемы образования, и выяснилось, что он окончил всего лишь среднюю школу. Естественно, мне стало интересно, что помешало ему получить высшее образование. Ведь в настоящее время нормой становится даже ученая степень топ-менеджеров и владельцев солидного бизнеса, а уж высшее образование рассматривается как само собой разумеющееся. То, что он рассказал, показалось мне достойным включения в эту книгу.

Оказывается, наш герой в свое время задумался над тем, что неплохо было бы получить высшее образование. Как истинный бизнесмен, он провел небольшое маркетинговое исследование и определил тот вуз, который соответствовал его

представлениям об уровне образования/обучения. Это учебное заведение позиционирует себя как образовательное учреждение, в котором по программам международного уровня обучают высокопрофессиональные преподаватели, поэтому требуется выложить весьма приличную сумму денег. Но, как выяснилось, посетил данное учебное заведение наш герой всего лишь один раз.

В первый же день занятий на лекции по эффективному бизнесу, только увидев преподавателя, он пришел к выводу, что здесь ему учиться нечему. Виной всему оказались стоптанные, давно нечищенные туфли и изрядно поношенный, с протертыми рукавами пиджак лектора. Не может и не имеет права учить бизнесу других тот, кто не в состоянии заработать себе на приличный костюм и нормальную обувь, — таков был вердикт нашего героя. Так его попытка поучиться чему-нибудь у других и получить высшее образование закончилась, и больше к этой теме он не обращался.

**Мораль.** В коммуникации любого уровня и направленности, в обучении (как частном случае) внешний вид человека играет очень важную роль, особенно если этот человек занимает высокую статусную позицию.

**Комментарий.** «Если ты такой умный, почему такой бедный», — гласит одно изречение. Вряд ли с ним можно согласиться полностью (есть множество факторов, мешающих обратить интеллектуальный капитал в денежный). Но нельзя не считаться со стереотипами, один из которых предполагает, что учиться можно только у успешных людей, а показателем успешности выступает прежде всего то, как человек выглядит («на сколько он выглядит»), на каком автомобиле ездит, в какой квартире живет и т. п.

**Диапазон применения байки:** *принятие решения, коммуникация, обучение, установки и стереотипы, влияние и взаимодействие, способность увидеть вещи с другой стороны, понимание различного мировоззрения людей.*

## № 25. Байка «Цена успеха»

Мне довелось быть свидетелем этой истории, когда я работал в одном из вузов Санкт-Петербурга. На нашу кафедру психологии приехал из Киева учитель математики, который подготовил кандидатскую диссертацию по педагогической психологии. Работа была выполнена на материале преподавания математики в школе. Она особо ничем не выделялась, но и не была совсем уж слабой, особенно если учесть, что автору, школьному учителю, к этому моменту уже было под 60, причем лет 10 он потратил на написание своей диссертации.

Ее обсудили на кафедре, высказали довольно много замечаний, впоследствии у соискателя были проблемы с получением внешнего отзыва на работу. Очень сложно было преодолеть и все бюрократические препоны, связанные с оформ-

лением документов, с решением множества организационных проблем — как до защиты, так и особенно после нее.

Наблюдая, как этот уже достаточно немолодой, седой и не очень здоровый человек бегает по инстанциям, в очередной раз переписывает и перепечатывает свой труд, курсирует между Киевом, Ленинградом и Москвой, трудно было понять мотивы его активности. Ни в материальном отношении, ни в смысле должностного роста защита диссертации практически ничего не прибавляла в его жизни.

Он умер через несколько месяцев после подтверждения аттестационной комиссии о присуждении ему ученой степени кандидата психологических наук. Стоило ли посвятить полностью свои последние 10 лет тяжелой работе, если даже не успел насладиться ее результатами?

С обывательской точки зрения, он мог бы найти себе более приятное, необременительное и менее затруднительное занятие на склоне жизни. Но нужно было видеть его лицо, переполнявшие его положительные эмоции после завершения защиты диссертации, чтобы понять: этот человек был действительно счастлив, потому что добился поставленной цели, сделал это, победил. И неважно, какой ценой досталась ему победа. Важно, что он реализовал себя и ушел из жизни на высокой ноте, полный энергии, испытав духовный подъем. Хотя, кто знает наверняка, что он думал на самом деле — и до, и после защиты научной работы, каким его дальнейшим планам не суждено было реализоваться и чем для него была эта диссертация...

**Мораль.** Многочисленные события человеческой жизни можно оценивать как победы или поражения, как триумф или трагедию, но только отношение к ним самого человека делает их такими. Никому неизвестно, что ожидает его в ближайшие дни и в отдаленной перспективе. Об этом можно только догадываться, лишь предполагать, но это не значит, будто развитие и движение остановятся.

**Комментарий.** Байку эту приходилось использовать на занятиях, где обсуждались проблемы целеполагания и мотивации.

**Но диапазон использования ее, конечно, шире:** *целеполагание, мотивация, способность увидеть вещи с другой стороны, понимание различного мировоззрения людей, уверенность в себе, уверенное поведение.*

## № 26. Байка «Лисица и виноград»

Голодная кума Лиса залезла в сад;  
В нем винограду кисти рделись.  
У кумушки глаза и зубы разгорелись;  
А кисти сочные, как яхонты, горят;  
Лишь то беда, висят они высоко:

Отколь и как она к ним ни зайдет,  
 Хоть видит око,  
 Да зуб неймет.  
 Пробившись попусту час целый,  
 Пошла и говорит с досадою: «Ну что ж!  
 На взгляд-то он хорош,  
 Да зелен — ягодки нет зрелой:  
 Тотчас оскомину набьешь.» [28, с. 193].

**Мораль.** Дабы не впасть в состояние фрустрации в ситуации когнитивного диссонанса, необходимо ввести консонантное знание, которое позволит нам достичь психологического равновесия и внутреннего согласия. Другими словами, если желаемое недоступно, нужно снизить его ценность (хотя бы на уровне декларации). Тогда невозможность обладания не будет нас травмировать, поскольку «не очень-то и хотелось».

**Комментарий.** Данная байка — великолепная, ставшая уже классической иллюстрация одного из механизмов защиты личности. Она уместна при рассмотрении вопросов, касающихся принятия решений, постановки целей, разрешения проблем, конфликтов.

**Но диапазон использования ее, конечно, шире:** *целеполагание, мотивация, принятие решения, конформизм, разрешение проблемы.*

## № 27. Байка «Гусиная энциклопедия»

Так как каждая птица машет крыльями, это помогает подняться той, что летит сзади. Благодаря расположению клином дальность полета увеличивается более чем на 70% по сравнению с путем, преодолеваемым одиноко летящей птицей.

**Вывод:** Люди, которые движутся вместе в одном направлении, могут добраться до цели быстрее и легче, получая «подъем» от других членов команды.

Всякий раз, когда гусь выпадает из стаи, он чувствует притяжение и сопротивляется попытке лететь одному, поэтому он быстро возвращается в стаю, чтобы воспользоваться возможностью подъема, которую предоставляет птица, летящая впереди.

**Вывод:** Разумно и целесообразно оставаться «в стае» с теми, кто знает, куда летим, и принимать их помощь, а также и самим помогать другим членам команды.

Когда ведущий гусь утомится, он возвращается назад в стаю, и другой гусь берет на себя его инициативу.

**Вывод:** Всей команде полезно меняться, выполняя трудную задачу, и разделять лидерство.

Гуси в конечной части клина гогочут, чтобы поддержать тех, кто впереди, и сохранить высокую скорость.

**Вывод:** Поддержите вашего лидера одобрительным гогомом — никому не нравится отсталый ведущий!

Если одного из гусей подстрелили, или он почувствовал себя плохо, два других покидают стаю и сопровождают его на землю, чтобы помочь ему и защитить его. Они остаются с ним, пока он не сможет лететь дальше или не умрет.

**Вывод:** Мы также должны быть вместе в трудные и счастливые времена [70, р. 136-137].

**Мораль.** Природа — мастерская, и многие инструменты из этой мастерской могут быть нам полезны; у природы можно научиться многому, что пригодится и в нашей жизни.

**Комментарий.** Таково одно из ярких подтверждений тому, что наши теории нередко имеют свои прототипы в живой природе. В данном случае — это теория лидерства и построения команды.

**Байку можно использовать в следующих направлениях:** *мотивация, коммуникация, командная работа, влияние и взаимодействие.*

## № 28. Байка «Кому ботики, а кому и ползунки»

Этой бытовой истории очень много лет. А произошла она на берегу Черного моря, где лет 40 назад мы отдыхали вместе с мамой и братом. Как-то, когда мы прогуливались по набережной, я увидел на берегу лодки, и указывая рукой в их сторону, сказал: «Смотрите, вон ботики [«бот, ботик» — разновидность плавательного средства<sup>1</sup>]!» Мама посмотрела в ту сторону, куда я показал, и воскликнула: «Сынок, какие же это ботики, это же ползунки!» Оказывается на ограде, отделявшей набережную от пляжа, сушилась детская одежда, и мама, естественно, не обратила внимание на лодки, а увидела только ползунки, не обнаружив никаких ботиков [«ботики, боты» — разновидность обуви<sup>2</sup>].

**Мораль.** Если мы смотрим в одну сторону на одни и те же объекты, это вовсе не значит, что мы увидим одно и то же. Различие между смотреть и видеть объясняется полем, возрастом, жизненным опытом, профессиональными и личными интересами того, кто смотрит.

**Комментарий.** Комичная, по сути, бытовая детская история с ирядной долей юмора прекрасно иллюстрирует особенности перцепции и ассоциативно вызывает в сознании слушателей целый ряд подобных случаев из их собственной практики.

Бот (гол. *boot*) — небольшое гребное, парусное или моторное судно различного назначения. Уменьшительно — ботик, ботики [5, с. 93].

Боты (от франц. *bottes*) — высокие непромокаемые или теплые ботинки, надеваемые обычно поверх другой обуви в сырую или холодную погоду. Уменьшительно-ласкательное — женские, детские ботики. [5, с. 93].

**Диапазон применения байки:** *коммуникация, установки и стереотипы, влияние и взаимодействие, переговоры, понимание различного мировоззрения людей, юмор.*

### № 29. Байка «Сюрприз социолога»

История эта произошла на заводе в небольшом подмосковном городке, где мы с коллегами выполняли договор по психодиагностическому обследованию персонала. Предварительная встреча с сотрудниками отдела кадров была посвящена обсуждению графика работ и подготовительных мероприятий, основным из которых стало тиражирование психодиагностических методик. Мы передали заводскому социологу комплект опросников и договорились, что он сделает нужное количество экземпляров к нашему следующему приезду, когда и планировалось провести обследование сотрудников. Через две недели мы снова были на заводе. Нас встретил радостный социолог и сообщил, что подготовил нам сюрприз.

Сюрприз заключался в том, что этот социолог (филолог с педагогическим образованием) «отредактировал» все тексты психологических опросников, чтобы сделать их, как он заявил, более понятными и доступными, а также более короткими, для чего он выбросил все похожие, по его мнению, вопросы. Понятно, что пользоваться такими опросниками было невозможно, так как вся работа, выполненная авторами методик, была сведена к нулю. Вот уж поистине: «Заставь дурака богу молиться, так он и лоб расшибет».

**Мораль.** Как говорил великий баснописец И. А. Крылов, «служливый дурак опаснее врага». Огромное количество ошибок было сделано из самых лучших побуждений.

**Комментарий.** Данная байка по жанру относится к производственным историям. К счастью, ситуацию удалось исправить: всю ночь сотрудники отдела кадров тиражировали раздаточные материалы с единственного оставшегося неисправленным экземпляра. Полученный урок заключался в следующем: прежде чем ставить цели исполнителю, необходимо убедиться в том, что он достаточно квалифицирован и понимает суть поставленной задачи. Проявление инициативы оправдано не всегда, а перемотивация — кратчайший путь к тому, чтобы «завалить» ответственное дело.

**Диапазон применения байки:** *целеполагание, мотивация, коммуникация, обучение, командная работа, понимание различного мировоззрения людей, креативность.*

### № 30. Байка «Страшный сон»

Один восточный властелин увидел страшный сон, будто у него выпали один за другим все зубы. В сильном волнении он призвал к себе толкователя снов. Тот выслушал его озабоченно и сказал: «Повелитель, я вынужден сообщить тебе

печальную весть — ты потеряешь одного за другим всех своих близких!» Эти слова вызвали гнев властелина. Он велел бросить в тюрьму несчастного и призвать другого толкователя. Тот, выслушав сон, сказал: «Я счастлив сообщить тебе радостную новость — ты переживешь всех своих родных!» Властелин был обрадован и щедро вознаградил толкователя. Придворные очень удивились: «Ведьты сказал ему то же самое, что и твой предшественник!» На что последовал ответ: «Мы оба одинаково истолковали сон. Очень многое зависит не от того, что сказать, а от того, как сказать» [18, с. 12].

**Мораль.** Форма и содержание связаны настолько тесно, что очень часто то, что сказано, мы воспринимаем именно через призму того, как это сказано.

**Комментарий.** Эта байка, сказка по жанру, успешно использовалась на семинарах и тренингах по переговорам и всеобщему качеству (*Total Quality*).

**Диапазон ее применения, конечно, значительно шире:** *целеполагание, коммуникация, обучение, переговоры, способность увидеть вещи с другой стороны, креативность, разнообразие способов управления, изменения в организации, уверенность в себе, уверенное поведение.*

## № 31. Байка «Сегодня, завтра или вчера»

Жил человек бедный,  
Не имел ни полушки медной.  
Ну, дошел человек до сумы!  
Стал просить он у черта взаймы:

— Дай, нечистый, мне сотню-другую,  
Я на рынке денек поторгую  
И тебе твои деньги отдам,  
А барыш разделю пополам.

Чуть он вымолвил слово «барыш»,  
Черт явился — хвостатый, какмышь,  
Черномазый, с кривыми рогами.  
Держит в лапах бумажник с деньгами.

Счеты, книгу, большой карандаш.  
— А когда, — говорит, — ты отдашь?  
— Завтра деньги отдам или душу.  
Верь, я клятвы своей не нарушу!

Выдал черт ему сотню рублей,  
Что-то в книге отметил своей  
И пропал, только ночь миновала,  
Будто вовсе его не бывало.

Вот пошел человек на базар,  
Присмотрел подешевле товар,  
Перепродал, но выручил мало  
И купил себе хлеба и сала.

Рано утром проснулся бедняк.  
Сала с хлебом поел натошак  
И заснул, подкрепившись немного.  
Глядь, нечистый стоит у порога  
И бормочет: — В положенный срок  
Я пришел получить свой должок!

— Нет, — бедняк говорит, — рановато  
За деньгами пришел ты, рогатый.  
Был назначен на завтра платеж,  
Ты ж сегодня ко мне пристаешь!

Черт смутился, помедлил, подумал  
И откланялся: завтра приду, мол!

А под утро опять на порог —  
Просит денег иль душу в залог.

— Нет, — должник отвечает сердито, —  
Понапрасну меня не буди ты.  
Деньги завтра я должен отдать,  
Ты ж сегодня приходишь опять!  
Иль не знают у вас в преисподней,  
Что не завтра сейчас, а сегодня?

Вновь нечистый явился чуть свет,  
Но услышал такой же ответ.

Напоследок ему это дело,  
Откровенно сказать, надоело.



И решил он денек пропустить,  
А потом должника навестить.

Рано утром явился он снова  
И прочел на дощечке кленовой  
На столбе посредине двора:  
«Приходи за деньгами вчера!»

Бедный черт почесал себе темя...  
Прозевал он платежное время!  
Вновь «сегодня» настало с утра,  
И уже не вернется «вчера»... [35].

**Мораль.** В жизни нет безвыходных ситуаций. Все, с чем мы сталкиваемся, относительно. У каждого человека может быть своя точка отсчета. Если эти «системы координат» не совпадают, людям очень трудно достичь взаимопонимания и согласованных действий.

**Комментарий.** Байка «Сегодня, завтра или вчера» основана на русской народной сказке. Впервые была напечатана в журнале «Огонек» (№ 44, 1956) в цикле «Две сказки».

Помимо прочего, данная байка хорошо иллюстрирует технологию мааниулятивного поведения.

**Диапазон применения байки:** *целесолагание, коммуникация, влияние и взаимодействие, переговоры, способность увидеть вещи с другой стороны, разрешение проблемы, креативность, уверенность в себе, уверенное поведение.*

### № 32. Байка «Даешь психологию инженеров!»

Эту историю рассказала мне одна приятельница, психолог по образованию. По распределению она пришла работать на производственное объединение с численностью персонала свыше 1000 человек. В свой первый рабочий день она была приглашена для представления к своему начальнику, заместителю директора по кадрам, который, изучив ее диплом о высшем образовании, поинтересовался: «Ну, понятно, вы психолог. А какая у вас специализация?» «Я — инженерный психолог», — ответила она гордо. «Великолепно, — сказал начальник, — вот вы-то нам и нужны». «Меня давно беспокоит психология наших инженеров. Для начала мы поставим вам стол в кабинете главного инженера, и вы начнете изучать его психологию. А через месяц-другой по списку займетесь остальными. У нас в объединении инженеров больше двухсот человек, так что работы вам хватит до самой пенсии».

**Мораль.** Ни социальный статус, ни высокая должностная позиция партнера по коммуникации не служат гарантией взаимопонима-

ния, когда речь идет не о профессиональной сфере, поскольку уровень общей осведомленности в разных областях человеческой жизни и деятельности не коррелирует с профессиональными знаниями специалиста.

**Комментарий.** Данную байку по жанру можно отнести к анекдотам, хотя это абсолютно реальная история.

**Диапазон применения байки:** *коммуникация, способность увидеть вещи с другой стороны, понимание различного мировоззрения людей, юмор.*

### № 33. Байка «Не судьба!»

Навстречу друг другу по однопутному железнодорожному пути на огромной скорости мчались два поезда и... не встретились. Не судьба!

**Мораль.** Совершенно очевидный, ожидаемый и закономерный результат зачастую не наступает по совершенно непрогнозируемой причине, вопреки логике.

**Комментарий.** Данная байка — один из любимых анекдотов Юрия Владимировича Никулина, обладающий поистине философским смыслом.

**Диапазон применения байки:** *целеполагание, коммуникация, способность увидеть вещи с другой стороны, разрешение проблемы, креативность.*

### № 34. Байка «Почетный заплыв»

После победы на Олимпийских играх тренера нового олимпийского чемпиона по плаванию согласно существующей традиции бросили в бассейн, чтобы тот совершил заплыв почета, где он благополучно едва не утонул, так как... неумел плавать.

**Мораль.** Плавать и учить плавать других — это разные профессии.

**Комментарий.** Очень часто на тренингах (особенно на тренингах продаж) слушатели пытаются провоцировать тренера на демонстрацию технологий успешной деятельности. «Ну, покажите, как нужно продавать (устанавливать контакт, спрашивать, убеждать)», — такого рода увещевания преследуют цель вынудить тренера показать свою состоятельность на практике. «Вы учите нас, как нужно убеждать, а попробуйте сами убедить нас в чем-нибудь, а мы посмотрим, как это у вас получится», — вот смысл этих призывов. В подобной ситуации можно, конечно, сказать, что по стандартам тренинга ведущий не должен сам включаться в процесс демонстрации определенных

умений. Но более удачный вариант, на мой взгляд, отшутиться, рассказав этот коротенький, но весьма содержательный анекдот.

**Диапазон применения байки:** *обучение, командная работа, способность увидеть вещи с другой стороны, подбор и оценка персонала, юмор.*

## № 35. Байка «С Новым годом!»

В одной торговой компании, которая занималась реализацией кондитерских изделий и прохладительных напитков, шла интенсивная подготовка к Новому году. Как известно, в этот период предприятия и организации в большом количестве закупают наборы конфет и шоколада в качестве новогодних подарков для своих сотрудников. Отдел закупок торговой компании рапортовал о своих достижениях: удалось по практически бросовой цене купить наборы шоколадных конфет чешского производства в количестве 20 000 коробок. Но отдел продаж не разделял восторгов своих коллег: продажа первой же партии товара корпоративному клиенту привела к серьезному конфликту, который едва удалось разрешить с очень существенными затратами. Оказывается, крупное предприятие закупило 500 наборов шоколадных конфет в качестве новогодних подарков своим сотрудникам. Когда «осчастливленные» сотрудники открыли коробки с конфетами, их взору предстали «седой» от времени шоколад и открытка на чешском языке, поздравляющая персонал с позапрошлым новым годом. Можно себе представить, какой разразился скандал, какие обвинения услышали руководители предприятия, не говоря уже о том, как испортили людям настроение перед Новым годом. Соответственно, предприятие вернуло бракованную продукцию торговой компании, потребовав не только возврата денег, но и компенсации морального ущерба. Потребовались серьезные усилия для того, чтобы данное происшествие не стало достоянием СМИ, а значит и широкой общественности. Отдел продаж обвинил специалистов отдела закупок в непрофессионализме. В свою очередь, «закупки» заявили, что сотрудники отдела продаж просто не умеют продавать. В ответ «продажи» сказали, что продавать то, что купили «закупки», должны сами «закупки», так как нормальные «продажи» такое продать не в состоянии. Короче говоря, внешний конфликте покупателем получил серьезное продолжение в виде внутрифирменного конфликта, не говоря уже о том, что приобретенные отделом закупок наборы продавать было нельзя, поэтому торговая компания понесла серьезные убытки.

**Мораль.** Когда правая рука не знает, что делает левая, успешной деятельностью может быть только случайно (вследствие благоприятного стечения обстоятельств), да и то недолго.

**Комментарий.** Как показывает практика обсуждения данной байки со слушателями семинаров и тренингов, подобного рода проблемы, которые можно рассматривать как следствие структурных недостатков и недостатков управления, возникают во многих торгующих

организациях, численность персонала в которых превышает 50 человек, а время существования - 3 года.

**Диапазон применения байки:** *целесолагание, мотивация, принятие решения, коммуникация, командная работа, разрешение проблемы, забота о клиенте.*

### № 36. Байка «Парадокс маркетинга»

Руководитель отдела маркетинга крупной обувной фабрики для изучения рынка отправил в командировку в Африку двух маркетологов. Каждый из них должен был охватить свой регион, поэтому в командировку они отправились поодиночке, хотя в одно и то же время. Через месяц маркетологи возвратились и пришли с отчетом к своему руководителю.

— Шеф, это совершенно дохлый номер. Нет никаких перспектив: там практически не встретишь никого в обуви, сотни тысяч людей ходят босые, — с полной безысходностью в голосе сообщил первый.

— Шеф, это большая удача. Рынок практически не ограничен: там практически не встретишь никого в обуви, сотни тысяч людей все еще ходят босые, — с восторгом сделал свой вывод второй.

**Мораль.** Вещи сами по себе не бывают плохими или хорошими. Их делают такими наши представления и установки.

**Комментарий.** Безусловно, во всех явлениях и жизненных событиях есть объективные характеристики, определяющие их потребительские качества, но в каждой конкретной ситуации люди принимают решения исходя из своих субъективных представлений, обусловленных их жизненным опытом, профессиональной практикой, уровнем образования.

**Диапазон применения байки:** *целесолагание, мотивация, принятие решения, командная работа, установки и стереотипы, влияние и взаимодействие, переговоры, способность увидеть вещи с другой стороны, понимание различного мировоззрения людей, креативность.*

### № 37. Байка «Не пара»

В рекрутинговую фирму обратился представитель страховой компании с заказом: необходимо было подобрать секретаря-референта для генерального директора. Как и положено, заказчик изложил требования к данной должностной позиции: приятная внешность, возраст от 24 до 30 лет, владение компьютером на хорошем пользовательском уровне, свободный устный и письменный французский язык, знание основ делопроизводства и трудового законодательства.

В течение двух недель заказчику были подобраны и представлены три кандидатуры, соответствующие запросу. После собеседования с генеральным директором все они были отвергнуты. Еще через неделю представили новые три кандидатуры,

но и их заказчик забраковал. В ход пошла «тяжелая артиллерия»: из запасников извлекли анкету одной из самых ценных клиенток рекрутинговой фирмы. Это была дама 27 лет, с внешностью и ростом фотомодели, свободно владевшая французским и английским языками, кандидат технических наук, имевшая, к тому же, второе юридическое образование, владевшая восточными единоборствами. Она в довершение ко всему мастерски водила автомобиль и мотоцикл и играла на скрипке.

Когда генеральный директор страховой компании отверг и эту кандидатуру, возмущенный руководитель рекрутинговой фирмы настоял на личной встрече с заказчиком, чтобы получить от него исчерпывающие объяснения: была проделана огромная работа по подбору кандидатов, все они более чем соответствовали заявленным формальным пожеланиям заказчика, отказ не сопровождался какими-либо аргументами, а уж отвергнутая последняя кандидатура — это просто вызов рекрутеру и профессиональное оскорбление.

Когда руководитель рекрутинговой фирмы прибыл на встречу в страховую компанию и увидел ее генерального директора, все стало понятно, и появилась версия, объясняющая произошедшее: из-за письменного стола навстречу гостю вышел человек, про которого в народе говорят «метр с кепкой», а если быть точным, то рост его был примерно 150-155 см. «Так что ж вас не устроило, коллеги, в представленных вам кандидатурах, — спросил рекрутер у заказчика. — Ведь все они соответствовали вашим требованиям?» В ответ он услышал какие-то совершенно невнятные и неубедительные оправдания, явно только что придуманные. «Нет, давайте говорить в открытую. В противном случае вам придется оплатить подбор всех кандидатов на должность», — продолжил директор рекрутингового агентства. «Ну, хорошо! Только это — между нами», — замылся генеральный директор страховой компании.

«Мне предстоит часто ездить в зарубежные командировки с секретарем-референтом. Нет, не подумайте ничего плохого, я не имею в виду неслужебные отношения. Но представьте, как я буду выглядеть в Париже на деловых переговорах рядом с секретарем, которая без каблуков выше меня ростом почти на полметра!» В результате проблема благополучно разрешилась: была подобрана «Дюймовочка», которая не обладала такими выдающимися профессиональными качествами, как предыдущие соискательницы, но, тем не менее, была воспринята заказчиком «на ура».

**Мораль.** Не все из того, что нам предлагают в качестве объяснения действий и поступков, достойно доверия, поскольку часто существует скрытый мотив, который в действительности и побуждает людей действовать определенным образом.

**Комментарий.** Эта байка, которую можно отнести к жанру производственных историй, была мне рассказана директором рекрутингового агентства. И если бы не личная встреча руководителей двух организаций, неизвестно, сколько времени ушло бы еще на выполнение данного заказа методом «тыка».

**Диапазон применения байки:** *целесолагание, мотивация, коммуникация, командная работа, установки и стереотипы, влияние и взаимодействие, переговоры, способность увидеть вещи с другой стороны, понимание различного мировоззрения людей, подбор и оценка персонала, забота о клиенте.*

### № 38. Байка «Сороконожка»

Жила-была в лесу сороконожка. И славилась она быстротой и ловкостью. Но однажды ее спросили, как это она так ловко управляет своими сорока ножками. Сороконожка задумалась, замерла и больше не смогла сдвинуться с места.

**Мораль.** Многознание не есть мудрость. Во многом знании много печали.

**Комментарий.** Очень часто стремление постичь механизм своих поступков, обнаружить их первопричину приводит к негативным последствиям, так как процесс начинает довлеть над результатом, человек оказывается не в состоянии произвести сознательную селекцию и переработку большого объема информации, хотя подсознание справляется с этим без труда.

**Диапазон применения байки:** *обучение, способность увидеть вещи с другой стороны, креативность, изменения в организации, уверенность в себе, уверенное поведение.*

### № 39. Байка «Старуха, дверь закрой»

Под праздник, под воскресные день,  
Пред тем, как на ночь лечь,  
Хозяйка жарить принялась,  
Варить, тушить и печь.

Стояла осень на дворе,  
И ветер дул сырой.  
Старик старухе говорит:  
— Старуха, дверь закрой!

— Мне только дверь и закрывать.  
Другого дела нет.  
По мне — пускай она стоит  
Открытой сотню лет!

Так без конца между собой  
Вели супруги спор,

Пока супруг не предложил  
Супруге уговор:

— Давай, старуха, помолчим.  
А кто откроет рот  
И первый вымолвит словцо,  
Тог двери и запрет! —

Проходит час, за ним другой.  
Хозяева молчат.  
Давно в печи погас огонь.  
В углу часы стучат.

Вот бьют часы двенадцать раз,  
А дверь не заперта.  
Два незнакомца входят в дом,  
А в доме темнота.

— А ну-ка, — гости говорят, —  
Кто в домике живет? —  
Молчат старуха и старик.  
Воды набрали в рот.

Ночные гости из печи  
Берут по пирогу,  
И потроха, и петуха, —  
Хозяйка — ни гугу.

Нашли табак у старика.  
— Хороший табачок! —  
Из бочки выпили пивка.  
Хозяева — молчок.

Все взяли гости, что могли,  
И вышли за порог.  
Идут двором и говорят:  
— Сырой у них пирог!

А им вослед старуха: — Нет!  
Пирог мой не сырой! —

Ей из угла старик в ответ:  
— Старуха, дверь закрой! [35].

**Мораль.** Из принципа люди могут совершать нелогичные поступки даже во вред себе, но в системе ценностей у каждого есть доминирующие, пожертвовать которыми он не может.

**Комментарий.** Байка основана на народной сказке. С подзаголовком «Английская народная баллада» (первая строка «Под праздник, под Мартынов день...») опубликована в журнале «Крокодил», 1946, № 1. В отдельных сборниках печаталась также и под названием «Кому дверь закрывать».

**Диапазон применения байки:** *мотивация, коммуникация, обучение, влияние и взаимодействие, понимание различного мировоззрения людей, изменения в организации.*

## № 40. Байка «Лебедь, Рак и Щука»

Однажды Лебедь, Рак да Щука  
Везти с поклажей воз взялись,  
И вместе трое все в него впряглись;  
Из кожи лезут вон, а возу все нет ходу!  
Поклажа бы для них казалась и легка:  
Да Лебедь рвется в облака,  
Рак пятится назад, а Щука тянет в воду.  
Кто виноват из них, кто прав, — судить не нам;  
Да только воз и ныне там [28, с. 121].

### Мораль

Когда в товарищах согласья нет,  
На лад их дело не пойдет,  
И выйдет из него не дело, только мука.

**Комментарий.** Если рассмотреть эту басню с точки зрения механики, результат получается вовсе не похожий на вывод баснописца Крылова. Равнодействующая приложенных сил, не лежащих на одной прямой, никак не может равняться нулю, то есть эта равнодействующая сила должна сдвинуть воз с места, что, впрочем, не меняет смысла басни [42, с. 27-29].

**Диапазон применения байки:** *целеполагание, мотивация, коммуникация, командная работа, влияние и взаимодействие, переговоры, понимание различного мировоззрения людей, подбор и оценка персонала, разнообразие способов управления.*



### № 41. Байка «Почему он смотрит в окно?»

В одной организации один из служащих обычно сидел в своем огромном кабинете и мечтательно смотрел в окно. Его коллеги пожаловались боссу: «Почему это Эванс целыми днями сидит и смотрит в окно? Почему его не заставляют работать, как и всех остальных?» Босс приложил палец к губам: «Тс-с, — прошептал он, — в последний раз, когда Эванс смотрел в окно, компания получила миллион долларов» [24, с. 89].

**Мораль.** Следование справедливости абсолютно не противоречит тому, что среди равных всегда есть те, кто оказывается «равнее», а из любого правила бывают исключения, подтверждающие правила.

**Комментарий.** Искусство индивидуального подхода к персоналу заключается не только в том, чтобы создать каждому сотруднику условия, в которых он сможет максимально проявить свои способности для собственного блага и блага своей компании, но и в том, чтобы отстоять эти условия перед лицом других сотрудников, не всегда понимающих и принимающих логику менеджеров.

*Диапазон применения байки: целеполагание, мотивация, влияние и взаимодействие, способность увидеть вещи с другой стороны, подбор и оценка персонала, креативность, разнообразие способов управления.*

### № 42. Байка «Квартет»

Проказница-Мартышка,  
Осел,  
Козел,  
Да козопаный Мишка  
Затеяли сыграть Квартет.  
Достали нот, баса, альты, две скрипки  
И сели на лужок под липки —  
Пленить своим искусством свет.  
Ударили в смычки, дерут, а толку нет.  
«Стой, братцы, стой! — кричит Мартышка. —  
Погодите!  
Как музыке идти? Ведь вы не так сидите.  
Ты с басом, Мишенька, садись против альты,  
Я, прима, сяду против вторы;  
Тогда пойдет уж музыка не та:  
У нас запляшут лес и горы!»

Расселись, начали Квартет;  
Он все-таки на лад нейдет.  
«Постойте ж, я сыскал секрет! —  
Кричит Осел, — мы, верно, уж поладим,  
Коль рядом сядем».  
Послушались Осла: уселись чинно в ряд,  
А все-таки Квартет нейдет на лад.  
Вот пуще прежнего пошли у них разборы  
И споры,  
Кому и как сидеть.  
Случилось Соловью на шум их прилететь.  
Тут с просьбой все к нему, чтоб их решить сомненье:  
«Пожалуй, — говорят, — возьми на час терпенье,  
Чтобы Квартет в порядок наш привесть:  
И ноты есть у нас, и инструменты есть.  
Скажи лишь, как нам сесть!» [28, с. 117-118].

### Мораль

«Чтоб музыкантом быть, так надобно уменье  
И уши ваших понежней. —  
Им отвечает Соловей. —  
А вы, друзья, как ни садитесь,  
Все в музыканты не годитесь».

**Комментарий.** Для эффективной деятельности недостаточно одного желания, равно как и простого следования определенному алгоритму. Соответствующие знания, умения и навыки — это фундамент успешного выполнения работы, который дополняется мотивацией исполнителей.

**Диапазон применения байки:** *целеполагание, мотивация, коммуникация, обучение, командная работа, влияние и взаимодействие, подбор и оценка персонала, креативность, изменения в организации.*

### № 43. Байка «Ударим автопробегом»

К Остапу протиснулся молодой человек шоферского типа и спросил:

— Как остальные машины?

— Отстали, — равнодушно ответил Остап. — Проколы, поломки, энтузиазм населения. Все это задерживает.

— Вы в командорской машине? — не отставал шофер-любитель. — Клептунов с вами?

— Клептунова я снял с пробега, — сказал Остап недовольно.

— А профессор Песочников? На «паккарде»?

— На «паккарде».

— А писательница Вера Круц? — любопытствовал полушофер. — Вот бы на нее посмотреть! На нее и товарища Нежинского. Он тоже с вами?

— Знаете, — сказал Остап, — я утомлен пробегом.

— А вы на «студебеккере»?

— Можете считать нашу машину «студебеккером», — сказал Остап злобно, — но до сих пор она называлась «лорен-дитрих». Вы удовлетворены?

Но шофер-любитель удовлетворен не был.

— Позвольте, — воскликнул он с юношеской назойливостью, — но ведь в пробеге нет никаких «лорен-дитрихов»! Я читал в газете, что идут два «паккарда», два «фиата» и один «студебеккер».

— Идите к чертовой матери со своим «студебеккером»! — заорал Остап. — Кто такой Студебеккер? Это ваш родственник Студебеккер? Папа ваш Студебеккер? Чего вы прилипли к человеку? Русским языком ему говорят, что «студебеккер» в последний момент заменен «лорен-дитрихом», а он морочит голову! «Студебеккер»!

Юношу уже давно отгеснили распорядители, а Остап долго еще взмахивал руками и бормотал:

— Знатоки! Убивать надо таких знатоков! «Студебеккер» ему подавай!» [23, с. 391-392].

**Мораль.** Уверенное поведение, его эмоциональная составляющая не менее действенны, чем логика и система аргументов.

**Комментарий.** Авантюрист Остап Бендер, которого великолепно сыграл Сергей Юрский в фильме «Золотой теленок», блестяще демонстрирует в ряде эпизодов эффективность уверенного поведения. При наличии такой возможности чтение отрывка из книги может быть заменено демонстрацией соответствующего фрагмента фильма.

**Диапазон применения байки:** коммуникация, влияние и взаимодействие, разрешение проблемы, уверенность в себе, уверенное поведение.

## № 44. Байка «Кушать подано!»

В одной из телекоммуникационных организаций возникла проблема с организацией питания сотрудников. Компания была очень неудачно расположена территориально: поблизости не было никаких кафе или столовых. Кроме того, маршруты пассажирского транспорта проходили в отдалении от офиса. Таким образом, персонал организации не мог пообедать в течение выделенного на это часа. Рядом с офисом поесть было негде, а съездить куда-либо просто не хватало времени. В итоге сотрудники организации перебивались бутербродами и пирожками, но это не могло продолжаться долго: все чаще персонал высказывал свое недовольство ситуацией.

Топ-менеджмент компании, ориентированный на западные стандарты, решил, что лучшим решением проблемы будет заключение договора с одной из фирм по организации быстрого питания: каждый день в 14.00 та доставляла в офис так называемые ланч-боксы — коробки, в которых находились салат, второе блюдо, булочка и баночка колы. Эти ланч-боксы получал каждый сотрудник на своем рабочем месте, где и поглощал полученную еду. Обед занимал 15-20 минут, пустые коробки легко утилизировались, не нужно было организовывать в офисе столовую или кафе: великолепное, казалось бы, решение проблемы. Но не тут-то было. Не прошло и месяца, как в офисе снова пошли разговоры о том, что руководство совершенно не заботится о сотрудниках: «Во-первых, нельзя без первого — это вредно для здоровья — питаться в сухомятку. Во-вторых, еда очень однообразная (хотя в течение недели блюда не повторялись). В-третьих, что это за обед, если он длится всего 15 минут?» Другими словами: «Нам эти буржуйские штучки не подходят. Капиталистам нужно из нас все соки выжать, так они готовы даже обед притащить на рабочее место, лишь бы мы быстрее после перерыва снова к работе приступали». Причем обеденный перерыв сокращен не был, он по-прежнему длился 60 минут, но сотрудники воспринимали его как 20-минутку, в течение которой они непосредственно принимали пищу. Не смягчал оценку ситуации и тот факт, что организация на 80% оплачивала стоимость обедов. Правда, нескольких человек подобная форма обеда вполне устраивала — это были работавшие в компании иностранцы.

**Мораль.** Нет универсальных способов разрешения проблем. Существенное влияние на формирование организационной культуры оказывает национальный менталитет.

**Комментарий.** В данном случае следует отметить, что руководство компании не учло тот факт, что для сотрудников российской организации обед выступает не просто как время для еды, это трапеза, т. е. некое ритуальное действие, предусматривающее, наряду с приемом пищи, коммуникацию, общение с коллегами, обмен информацией, эмоциональную разрядку, смену обстановки.

**Диапазон применения байки:** *мотивация, коммуникация, установки и стереотипы, понимание различного мировоззрения людей, разрешение проблемы, изменения в организации.*

## № 45. Байка «Мартьшка и очки»

Мартьшка к старости слаба глазами стала;

А у людей она слыхала, что это зло еще не так большой руки:

Лишь стоит завести очки.

Очков с полдюжины себе она достала;

Вертит очками так и сяк:

То к темю их прижмет, то их на хвост нанижет,

То их понюхает, то их полижет;  
 Очки не действуют никак.  
 «Тьфу, пропасть! — говорит она, — и тот дурак,  
 Кто слушает людских всех врак:  
 Все про очки лишь мне нагнали;  
 А проку на волос нет в них».  
 Маргышка тут с досады и с печали  
 О камень такхватила их,  
 Что только брызги засверкали... [28, с. 36-37].

### **Мораль**

К несчастью, то ж бывает у людей:  
 Как пи полезна вещь, — цены не зная ей,  
 Невежда про нее свой толк все к худу клонит;  
 А ежели невежда познатней,  
 Так он ее еще и гонит.

**Комментарий.** Некомпетентность персонала (особенно руководителей) приводит к тому, что многие достижения современной теории и практики управления оказываются скомпрометированными неграмотным их использованием и надолго исключаются из работы организации.

**Диапазон применения байки:** *целеполагание, обучение, установки и стереотипы, способность увидеть вещи с другой стороны, изменения в организации.*

### **№ 46. Байка «Фигаро там, Фигаро тут!»**

Эта история приключилась на заре тренингового движения, когда желающих пройти тренинг было значительно больше, чем профессиональных тренеров. По ошибке в один день и на одинаковое время были запланированы занятия в двух группах, вести которые должен был один преподаватель. Понятно, что находиться сразу в двух аудиториях не удавалось никому и вряд ли когда-либо удастся. Но и срывать тренинги тоже было нельзя. В результате был найден гениальный ход, который, насколько мне известно, никем еще повторен не был. Начало занятий в одной из групп было смещено на более позднее время (на час). Приступив к тренингу в первой группе, тренер в течение часа подвел ее к самостоятельной отработке упражнения, а сам быстро перебежал в другую группу. Там он в течение 15 минут провел вводную часть, дал задание отрабатывать упражнение и затем быстро вернулся к первым обучающимся. С ними он завершил предыдущее задание и в течение 10 минут проанализировал следующую коммуникативную технику, снова дал самостоятельное упражнение и помчался во вторую группу.

По этой схеме он продолжал работу в течение всего дня. Смещенное время обеда позволило ему относительно комфортно провести начало занятий в первой группе (целый час), затем по часу в каждой группе в обеденное время (сам тренер естественно работал без отдыха) и завершающие 60 минут тренинга во второй группе.

Участники групп пребывали в некотором недоумении от постоянного исчезновения тренера, но поскольку тренинги были тогда делом новым и неизвестным, они решили, что так и должно быть, тем более, сам тренер демонстрировал абсолютно уверенное поведение, развеивающее всяческие сомнения. А так как эти учебные группы впоследствии не пересекались, можно предположить, что они и поныне не знают, что стали участниками смелого методического эксперимента.

Тренинги в двух группах были успешно завершены, но тренер после этого вернулся к этой работе только спустя три месяца.

**Мораль.** Тот, кто не хочет решить проблему, ищет оправдания, тот же, кто настроен на ее решение, ищет подходящие способы и средства преодолеть возникающие препятствия.

**Комментарий.** Это история из разряда мифов, но существует несколько «реальных» свидетелей, которые утверждают, что наблюдали развитие событий своими глазами и даже называют фамилию этого тренера. Возможно, на подвиг этот его подтолкнул тот факт, что тренинговые группы были коммерческими и, соответственно, предполагали очень солидный гонорар (по тем временам — просто фантастический). Кстати, на вопрос, что было самым трудным в проведении параллельных тренингов, тренер-новатор, вопреки ожиданиям, сказал: многократные перебежки с третьего этажа на первый и обратно.

**Диапазон применения байки:** *мотивация, обучение, разрешение проблемы, креативность, забота о клиенте, разнообразие способов управления, уверенность в себе, уверенное поведение.*

## № 47. Байка «Стаканчик ценой в миллион»

Дэвид Ф. Кертин заработал более \$1 000 000, изобретя бумажный стаканчик. Он сделал это в 1910 г., имея в руках только ножницы и несколько листов бумаги. «...Пребывая в депрессии, он сидел в гостиничном номере, держа в руках стакан с водой. Тут он вспомнил, из скольких плохо вымытых стаканов и разных других сосудов он пил во время своих многочисленных путешествий. «Ничего удивительного, — продолжал размышлять он, — что люди после этого заболевают. А почему нельзя использовать одноразовые стаканы? Наверное, потому, что нет ничего дешевле стекла».

И вдруг его осенило — бумага! Одноразовые бумажные стаканчики! Весь тот день он потратил на то, что вырезал из бумаги разные формы и скручивал их в стаканчики. Некоторые из них протекали, некоторые оказывались слишком сложными.

Наконец, ему удалось сделать стаканчик, который удерживал воду. ...На этом Керпин разбогател» [24, с. 142-143].

**Мораль.** Гениальные решения зачастую лежат на поверхности. Достаточно заинтересованного взгляда на проблему с новой позиции, чтобы найти неизбитый, нестандартный подход к ее разрешению.

**Комментарий.** Депрессия часто служит причиной успехов и достижений. Кажется, человеку уже настолько плохо, что хуже быть не может. И тогда его состояние само выступает в качестве стимулятора. Когда человек испытал провал и оказался на самом дне, у него уже нет другого пути, кроме пути наверх. Активизируется вся изобретательность человека, о наличии которой он даже не подозревал.

**Диапазон применения байки:** *целеполагание, мотивация, установки и стереотипы, способность увидеть вещи с другой стороны, разрешение проблемы, креативность, изменения в организации.*

## № 48. Байка «Молчаливый консультант»

В те времена, когда понятия организационного развития и процессного консалтинга были относительно новы, одним из самых известных специалистов-консультантов был, да, впрочем, и остается, Крис Арджирис (С. Argyris). Одна небольшая британская фирма решила, что ей необходимо организационное развитие, какое бы значение ни вкладывать в него, и накопила определенную сумму, чтобы купить целый день драгоценного времени Арджириса. Послушать его речь пришел весь менеджмент. Арджирис занял свое место и погрузился в молчание. Через некоторое время один из членов правления встал и начал описывать проблемы организации. Арджирис не произносил ни слова. Взял слово другой член правления. За ним третий, четвертый... Арджирис молчал. Скоро доска была исписана словами и диаграммами, и каждый участник встречи (кроме Арджириса) включился в дебаты.

Молчание Арджириса продолжилось и после ланча. В три часа, после того как управляющий закончил построение сложной диаграммы текущего положения дел, Арджирис встал, подошел к доске и поднял маркер, который обронил управляющий. Все притихли. Арджирис надел колпачок на маркер, и, поместив его на место, произнес: «Вы знаете, если вы оставляете эти маркеры открытыми, они высыхают». И это было его последнее слово [72].

**Мораль.** Мастерство консультанта и его консультации заключались в признании того, что менеджмент организации уже имел все необходимое для успешного реформирования своего предприятия.

**Комментарий.** Легко убедить себя в том, что мы становимся лучше, умнее уже потому, что читали известную книгу, слушали мэтра, узнали много новых понятий и нахватались самых модных крылатых

выражений. Также приятно сознавать, что кто-то или что-то знает, как разрешить наши проблемы.

**Диапазон применения байки:** *коммуникация, обучение, командная работа, разрешение проблемы, забота о клиенте, разнообразие способов управления, изменения в организации.*

#### **№ 49. Байка «Кирпичи в портфеле»**

В одной военно-строительной части служил на складе ничем не приметный капитан. Каждый день утром он приходил на службу и каждый день вечером отправлялся домой. Единственное, что отличало его от коллег, это большой, выдавший виды портфель. Когда, сгибаясь под его тяжестью, он покидал территорию части, часовой на проходной задавал ему один и тот же вопрос: «Что это у Вас там в портфеле такое тяжелое, товарищ капитан?» «Что, что? Кирпичи!» — с улыбкой отвечал тот. Шли годы. Фраза о кирпичах стала в части уже дежурной. Капитан дослужился до подполковника и вышел на пенсию.

На «отвальную» он пригласил своих сослуживцев к себе на дачу. Глядя на небольшой, но очень симпатичный кирпичный домик, один из коллег ехидно спросил: «А домик-то небось из тех кирпичей, которые в портфеле с работы выносите?» «Вы будете смеяться, — ответил на полном серьезе новоиспеченный пенсионер, — но это действительно так. По четыре кирпича каждый день — и на скромный домик насобирали». Все дружно посмеялись, но многие участники встречи так и не поняли, шутит хозяин или говорил чистую правду.

**Мораль.** Иногда правда выглядит настолько фантастичной и необычной, что окружающим легче поверить в самый откровенный вымысел, чем признать очевидные вещи.

**Комментарий.** Эту байку рассказал мне бывший заместитель командующего ленинградским военным округом по тылу и транспорту, уверявший, правда, что это реальная история, которая, тем не менее, имела несколько различающихся завершений у разных рассказчиков.

**Диапазон применения байки:** *коммуникация, переговоры, уверенность в себе, уверенное поведение, юмор.*

#### **№ 50. Байка «Джентльмены и лакеи»**

Сегодняшнее дело — крупное, тонко задуманное и (на взгляд заурядного вора) весьма выгодное. Оно было построено на том общеизвестном факте, что вечерний костюм джентльмена как две капли воды похож на костюм лакея, — оба носят черный фрак. Все остальное была игра, и притом удивительно тонкая.

— И все же, — заметил полковник, слезая с барьера и хмуро разглядывая свои ботинки, — все же я не вполне уверен, что понял вас.

— Полковник, — сказал отец Браун, — вы еще больше удивитесь, когда я скажу вам, что демон наглости, укравший ваши вилки, все время разгуливал у вас на глазах. Он прошел по коридору раз двадцать взад и вперед — и это при полном



освещении и на виду у всех. Он не прятался по углам, где его могли бы заподозрить. Напротив, беспрестанно двигался, и где бы он ни был, везде, казалось, находился по праву. Не спрашивайте меня, как он выглядел, потому что вы сами видели его сегодня шесть или семь раз. Вы вместе с другими высокородными господами дожидались обеда в гостиной, в конце прохода, возле самой веранды. И вот когда он проходил среди вас, джентльменов, он был лакеем, с опущенной головой, болтающейся салфеткой и развевающимися фалдами. Он вылетал на веранду, поправлял скатерть, переставлял что-нибудь на столе и мчался обратно по направлению к конторе и лакейской. Но едва он попадал в поле зрения конторского клерка и прислуги, как — и видом и манерами, с головы до ног, — становился другим человеком. Он бродил среди слуг с рассеянной небрежностью, которую они так привыкли видеть у своих патронов. Их не должно было удивлять, что гость разгуливает по всему дому, словно зверь, снующий по клетке в зоологическом саду. Они знали: ничто так не выделяет людей высшего круга, как именно привычка расхаживать всюду, где им вздумается. Когда он пресыщался прогулкой по коридору, он поворачивал и снова проходил мимо конторы. В тени гардеробной ниши он, как по мановению жезла, разом менял свой облик и снова услужливым лакеем мчался к «Двенадцати верным рыболовам». Не пристало джентльменам обращать внимание на какого-то лакея. Как может прислуга заподозрить прогуливающегося джентльмена?.. Раз он выкинул фокус еще почище. У конторы он величественно потребовал сифон садовой воды, сказав, что хочет пить. Он добавил непринужденно, что возьмет сифон с собой. Он так и сделал — быстро и ловко пронес его среди всех вас, джентльменов, лакеем, выполняющим обычное поручение. Конечно, это не могло длиться до бесконечности, но ему ведь нужно было дожидаться лишь конца рыбной перемены. Самый опасным для него было начало обеда, когда все лакеи выстраивались в ряд, но и тут ему удалось прислониться к стене как раз за углом, так что лакеи приняли его за джентльмена, а джентльмены — за лакея. Дальше все шло как по маслу. Лакей принимал его за скупающего аристократа, и наоборот [60, с. 39-40].

**Мораль.** Часто мы хуже всего видим то, что находится у нас прямо перед глазами, потому что видим именно то, что ожидаем увидеть.

**Комментарий.** В данном случае проявляются два весьма мощных фактора, влияющих на восприятие нами окружающей действительности. Во-первых, это фигуристо-фоновые отношения, а во-вторых, стереотипы восприятия.

**Диапазон применения байки:** коммуникация, установки и стереотипы, способность увидеть вещи с другой стороны, креативность, уверенность в себе, уверенное поведение.

## № 51. Байка «Да здравствует свет!»

У фонарного столба темной ночью пьяница что-то старательно ищет на земле. «Ты что делаешь?» — спрашивает его прохожий. «Не видишь, что ли, ключ ищущу?» — отвечает пьяница, продолжая поиски.

- И как же ты его умудрился потерять?
- А вон там у поля канаву перепрыгивал, вот он и выпал из кармана.
- Так чего ж ты его не в канаве ищешь, а здесь, у столба?
- Ну, это ж и дураку понятно: в канаве темно, а здесь светло!

**Мораль.** «Ищи» там, где «потерял», а не там, где это делать легче всего.

**Комментарий.** Люди часто склонны действовать абсолютно непродуктивно, но с максимальным комфортом, чем искать решение проблемы в сложных условиях, требующих существенных усилий, физических и моральных затрат, определенной доли риска.

**Диапазон применения байки:** *целеполагание, мотивация, принятые решения, разрешение проблемы.*

## № 52. Байка «И это все мое!»

Жила-была одна компания, представляющая интересы крупного зарубежного производителя и продавца оборудования, инструментов и оснастки. В ее отделе продаж торговыми представителями работали в основном молодые люди, приехавшие в Санкт-Петербург из провинции, чтобы сделать карьеру, заработать денег, устроить личную жизнь. Работали они старательно, получали очень неплохую зарплату, но на определенной стадии руководство компании столкнулось с тем, что продажи практически перестали расти. Материальные ресурсы для повышения зарплаты были к этому моменту исчерпаны, работала премиальная система, был введен в действие социальный пакет, предусматривающий, в частности, организацию питания сотрудников за счет компании, но продажи не увеличивались. И тут генеральный директор компании сделал поистине гениальный ход. Работа торговых представителей была связана с разъездами. В офис они заезжали оформить документы и пообедать, а по сему в отделе стояло несколько общих рабочих столов, за которыми торговые представители и делали свою бумажную работу, причем зачастую сидели за одним столом по несколько человек. В то же время, как было выше сказано, были они людьми приезжими и жили в арендуемых, весьма скромных квартирах или коммунальных комнатах, — на собственное жилье денег они пока не заработали. Поэтому у этих сотрудников, как правило, уже обремененных семьями и детьми, практически не было дома не только своей собственной комнаты, но даже угла. И на работе они делили одно место на несколько человек.

Проанализировав ситуацию, генеральный директор объявил, что те торговые представители, которые обеспечат наилучшую положительную динамику роста продаж, получат персональное рабочее место в офисе. Сделать это было несложно, так как компания имела свободные офисные площади и мебель. Потратив некоторые небольшие средства на дооборудование рабочих мест, компания получила отдачу уже в течение ближайших двух месяцев. Нужно было видеть, с каким удовольствием и удовлетворением победители соревнования обживали свое личное пространство, как раскладывали бумаги в ящики стола, расставляли письменные

приборы и размещали канцелярские принадлежности. У них впервые за много лет появилось только им отведенное рабочее место.

**Мораль.** Обеспечение мотивации деятельности сотрудников и подбор инструментов нематериального стимулирования персонала необходимо начинать с выявления потребностей сотрудников. Мотивирующее воздействие оказывают те стимулы, которые представляют ценность для них.

**Комментарий.** Конечно, с течением времени, когда большая часть торговых представителей, заинтересованных в получении собственного рабочего места в офисе, наконец его обрела, мотивирующее действие данного фактора перестало быть столь заметным, но в течение примерно полутора лет этот инструмент обеспечивал устойчивый рост продаж.

**Диапазон применения байки:** *мотивация, влияние и взаимодействие, подбор и оценка персонала, разрешение проблемы, креативность, разнообразие способов управления.*

### № 53. Байка «Знакомая»

Она мне говорила очень долго,  
За пуговицу нежно теребя,  
И о проблемах нравственного долга,  
И о попытках выразить себя.

О новых модах и судьбе поэта,  
Которого читают все подряд  
О том, что при такой зиме и лето  
Уже не будет теплым, говорят.

О вечерах для тех, кому за 30.  
О том, что видит жуликов насквозь,  
А из того, что ей ночами снится,  
Процентов 40 все-таки сбылось...

Куда еще влечет ее кривая,  
Я угадать, естественно, не мог,  
Но изредка сочувственно кивая,  
Ни словом не ответил, видит бог.

Потом узнал, что в чьем-то окруженье  
Она, болтая вновь о том, о сем,

Меня упомянула с уважением:  
— О, как он здраво судит обо всем!..

**Мораль.** Успех в общении, в коммуникации зависит не только от умения говорить, но и от умения слушать собеседника. Причем последнее зачастую ценится даже выше, чем способность аргументированно излагать свою точку зрения.

**Комментарий.** Это стихотворение Г. Медведовского попало мне па глаза много лет назад в периодической печати. С тех пор я использую его в практике тренингов и семинаров, но, к сожалению, без указания на первоисточник, который вспомнить не удалось.

**Диапазон применения байки:** *коммуникация, обучение, влияние и взаимодействие, переговоры, способность увидеть вещи с другой стороны, понимание различного мировоззрения людей, забота о клиенте, разнообразие способов управления.*

#### **№ 54. Байка «Еще обойму, сынок!»**

Фермер ведет прицельную стрельбу из винчестера по мечущейся на поле человеческой фигуре. «Папа, что ты делаешь, — спрашивает его стоящий рядом сын, — ведь это бабушка?» «Кому бабушка, а кому — теща! Подай еще обойму, сынок», — отвечает фермер, передергивая затвор.

**Мораль.** Все в жизни имеет обратную сторону. Все события и явления неоднозначны, восприятие и трактовка их зависят от личного опыта человека, от занимаемой позиции, социального статуса и многих других индивидуальных факторов.

**Комментарий.** Особенно хорошо данная байка в жанре анекдота воспринимается слушателями-мужчинами. Она позволяет быстро установить неформальный контакт тренера, преподавателя с участниками семинара или тренинга.

**Диапазон применения байки:** *мотивация, способность увидеть вещи с другой стороны, понимание различного мировоззрения людей, разрешение проблемы, юмор.*

#### **№ 55. Байка «Мастер гончарного дела»**

Один мастер как-то сказал своему ученику:

— Ты уже готов. В гончарном деле ты достиг совершенства и уже стал мастером. Теперь открывай свою мастерскую и набирай учеников.

Ученик поехал в свой город, открыл там гончарную мастерскую и стал работать. Через некоторое время он в отчаянии возвращается к мастеру.

— Мастер, у меня ничего не получается!

Мастер его успокоил и сказал:

— Давай сейчас прямо при мне начни делать кувшин. Пока будешь делать, я посмотрю, где твоя ошибка.

Ученик замесил глину, сделал форму, потом обжиг, роспись, глазурь, снова обжиг. Получился красивый кувшин. Но чего-то в нем не хватало.

— А знаешь, где ты допустил ошибку, на что ты не обратил внимание? Когда после первого обжига ты выгаскивал кувшин из печи, ты забыл три раза сдуть с него пыль и протереть его рукавицей [39, с. 314-315].

**Мораль.** Иногда секрет заключается не в том, как придать форму, а в том, как «сдуть пыль», т. е. в самом незначительном моменте или в том, что нам кажется незначительным, второстепенным.

**Комментарий.** Чем более сложную работу приходится выполнять, тем меньше внимания уделяется «мелочам», которые, однако, способны свести на нет все наши усилия.

**Диапазон применения байки:** коммуникация, обучение, переговоры, способность увидеть вещи с другой стороны, креативность, забота о клиенте, изменения в организации.

## № 56. Байка «Привет Пифагору»

В студенческие годы довелось мне как-то выехать в дальний стройотряд с группой квартирьеров. Нашей задачей было подготовить к приезду отряда жилье и построить летнюю столовую. Со мной были однокурсники, два преподавателя факультета психологии и два студента третьего курса физического факультета. Один из них был родственником сотрудницы факультета, а второй — его приятелем-однокурсником, потому они и попали в стройотряд психологов.

Когда мы приступили к работе, «физики», а их так стали звать с первого дня пребывания в поселке, получили задание разметить на площадке прямоугольное основание для столовой. В течение двух дней они бились над этой неразрешимой задачей, после чего подошли к старшему группы, назовем его Тимофеичем, с требованием выдать им транспортер побольше, чтобы разметить прямые углы, поскольку иначе сделать разметку нет никакой возможности. Тимофеич, хоть и был всего лишь кандидатом психологических наук, но с помощью теоремы Пифагора и мотка веревки в течение 20 минут на глазах у изумленных физиков выполнил всю работу по разметке, забил угловые колышки и спустя некоторое время дал приятелям новое задание — сколотить дверь в столовую. «Ученые-физики» вместо того, чтобы взять угольник, решили использовать при изготовлении двери технологию Тимофеича, которую наблюдали. Естественно, погрешность здесь была такова, что дверь получилась трапециевидная и ни за что не хотела влезать в дверной проем. Пришлось Тимофеичу доводить ее до ума самолично.

**Мораль.** Теоретические знания и хорошее общее образование не являются гарантией успешного их применения при решении практических задач. Различные задачи требуют индивидуального подхода

к их решению. Бездумное тиражирование успешных технологий не всегда ведет к позитивному результату.

**Комментарий.** Еще очень долго в нашем стройотряде все, что было сделано непрофессионально или просто из рук вой плохо, называли «физическая дверь». Кстати, студенты-физики, о которых идет речь, учились на «отлично» и, конечно же, знали теорему Пифагора, и не только ее.

**Диапазон применения байки:** *принятие решения, обучение, командная работа, способность увидеть вещи с другой стороны, разрешение проблемы, креативность.*

### № 57. Байка «Волшебная простота»

Правитель империи Моголов Акбар провел по земле линию и задал своему советнику Бирбалу неразрешимую задачу: уничтожить или укоротить линию, не прикасаясь к ней. Ни слова не говоря, Бирбал провел рядом с ней более длинную линию, и тем самым линия Акбара была умалена [8, с. 230].

**Мораль.** Чем решение проще, тем легче его внедрять в жизнь. Большинство сложных решений потому и пробуксовывают, что они нежизнеспособны. Стремитесь к простоте!

**Комментарий.** Как правило, большая часть людей предпочитает искать сложные решения, которые ассоциируются с эффективностью, результативностью, весомостью. К счастью или к сожалению, но это распространенное заблуждение, так как практически все гениальные решения действительно просты.

**Диапазон применения байки:** *принятие решения, обучение, установка и стереотипы, способность увидеть вещи с другой стороны, разрешение проблемы, креативность, изменения в организации.*

### № 58. Байка «Цыганский контракт»

Цыганский табор остановился на деревенской околице, и к вечеру в правление сельхозартели пришел старый цыган с вопросом, нет ли в деревне какой-нибудь работы. Председатель, недолго подумав, предложил покрасить забор вокруг правления. «Только мы с вами заключим договор, чтоб все чин-чином, — сказал председатель, — а то знаю я вашего брата». Цыган не стал спорить. Заключили договор, и работа закипела. Через день цыган пришел к председателю и сказал: «Все сделали, принимай работу, хозяин». Председатель вышел на улицу, подошел к забору и увидел, что он покрашен, но только с одной стороны. На недоуменный вопрос председателя о том, кто же будет красить забор с другой стороны, цыган, без тени смущения, ответил: «Такты и будешь красить, хозяин. Все как в договоре написано: цыгане, с одной стороны, правление сельхозартели, с другой стороны,

заключили договор о покраске забора. Так мы свою сторону покрасили, а вы уж сами решайте, что с вашей стороной делать...»

**Мораль.** Велик и могуч русский язык, одним словом можно передать множество смыслов, но когда дело касается бизнеса, требует он к себе очень серьезного отношения, ибо «что написано пером — не вырубишь и топором».

**Комментарий.** Помимо прочего, нельзя недооценивать партнера в деловых переговорах, но и не следует подозревать в каждом мошенника. Боящийся быть обманутым чаще всего и бывает обманут. Нельзя с уверенностью утверждать, но, возможно, данное развитие событий спровоцировал сам председатель, с порога выразивший недоверие посетителю.

**Диапазон применения байки:** *целеполагание, коммуникация, обучение, влияние и взаимодействие, переговоры, способность увидеть вещи с другой стороны, креативность, юмор.*

## № 59. Байка «Индийский ад»

Умер один англичанин и попал в ад. Дьявол его спрашивает: «Ты в какой ад хочешь? У нас разные есть — английский, немецкий, китайский, русский, индийский...»

«В индийский, конечно!» — говорит англичанин.

«Хм, — удивился дьявол. — Ты ведь англичанин, почему же выбрал индийский?»

«Да я бывал в Индии и прекрасно понимаю, что у индийцев нигде отопление не работает — даже в преисподней.» [41, с. 267].

**Мораль.** Люди накапливают опыт и знания, и их представления о событиях, явлениях (включая рай и ад) или других людях базируются на этой накопленной информации.

**Комментарий.** Англичанину повезло: он не был в России. В противном случае ему пришлось бы делать выбор между адом индийским и адом русским.

**Диапазон применения байки:** *целеполагание, принятие решения, обучение, конформизм, установки и стереотипы, понимание различного мировоззрения людей.*

## № 60. Байка «Лотерейный билет»

Жил на свете человек, ничем особенным от других не отличался, но вот только была у него идея фикс: очень ему хотелось в лотерею выиграть. С этой целью чуть не каждый день ходил он в церковь, свечку ставил Николе-Угоднику и просил Бога: «Господи, помоги мне, пошли выигрыш в лотерею». И так он истово молился не раз, и не два, а сотни раз, что уже не могли на это равнодушно смотреть даже

Архангелы. «Господи, да помоги ты ему, — обратились они к Богу, — чего Тебе стоит, а он еще больше в вере укрепитя». «Да помог бы я ему уже давно, сам смотреть не могу, как он убивается, — ответил Всевышний, — только он бы хоть один билет лотерейный купил...»

**Мораль.** Если человек не готов сам предпринять хоть какие-то усилия, чтобы достичь желаемого, не готов внести собственный вклад в успех дела, ему не поможет и Господь Бог.

**Комментарий.** Безусловно, хорошо бы добиться успеха в делах, не вкладывая ничего, но практика показывает, что такое развитие событий невозможно. При любом расположении к нам других людей все равно необходимо предпринимать собственные усилия, осуществить свои реальные инвестиции в проект, будь то обучение, переговоры или что-либо еще. Причем это могут быть не только финансовые затраты, а, например, время. В частности, нельзя научить чему-либо человека, если он не готов затратить время на обучение, сколь бы ни был заинтересован в результатах преподаватель.

**Диапазон применения байки:** *целеполагание, мотивация, обучение, переговоры, подбор и оценка персонала, разрешение проблемы, забота о клиенте, изменения в организации, юмор.*

## № 61. Байка «Монета самурая»

Однажды отряд самураев попал в западню в ущелье. Выбор свелся к тому, что либо сдаться на милость неприятеля, либо сражаться и погибнуть. Воины были подавлены и потеряли свой боевой дух. Тогда вышел главный самурай и сказал: «Договоримся так. Я бросаю жребий. Если монета выпадет орлом, мы сражаемся. Если решкой — мы сдаемся».

Он высоко подбросил монету в воздух. Все, затаив дыхание, ждали — каков будет их жребий. Когда монета упала, ее поднял слуга самурая и всем показал орла. И самурай повел своих людей в бой, и они победили. Позже слуга, возвращая самураю монету, заметил, что с двух сторон монеты был орел [8, с. 159].

**Мораль.** Вера в себя, в свое дело, настроенность на победу — вот главные критерии мотивации.

**Комментарий.** В действительности это не самый лучший способ решения проблемы, если вы, конечно, не самурай, так как люди действуют более самоотверженно, когда решение принимается ими самими, а не подсказано жребием.

**Диапазон применения байки:** *целеполагание, мотивация, принятие решения, конформизм, влияние и взаимодействие, разрешение проблемы, уверенность в себе, уверенное поведение.*



## № 62. Байка «Курсант спит, служба идет»

В одном военном учебном заведении был преподаватель, который очень любил проделывать с курсантами такую шутку. В воскресенье и на праздники их отпускали в увольнение, а на следующий день многие из них были, мягко говоря, не совсем в форме — после бурно проведенного времени. То ли не высыпались (понятно, дело молодое), то ли перебирали горячительных напитков, но на первых часах занятий, забравшись в последние ряды, такие курсанты, нисколько не стесняясь, спали. И вот этот преподаватель, назовем его полковник *N*, шепотом обращается к аудитории: «Все, кто спит...» А затем уже нормальным голосом и достаточно громко продолжает: «Встать!» Вот тут-то все, кто спал или дремал, вскакивают, демонстрируя на всеобщее обозрение нарушение дисциплины. «Вы чего повскакивали?» — спрашивает у них полковник. «Так ведь команда была: встать», — отвечает кто-нибудь из сонь. «Э, голубчик, так это команда была только тем, кто спит на занятиях», — отвечивал хитрый преподаватель.

**Мораль.** Чрезмерная бдительность может сыграть с нами злую шутку. У каждого человека существуют определенные сигнальные словесные стимулы-раздражители, на которые он реагирует на уровне автоматизма, так как на них понижен порог восприятия, и поэтому воспринимаются они на уровне подсознания. К таким стимулам, в частности, относится имя человека. На него он реагирует даже на подпороговом уровне слышимости, что было эмпирически доказано в специальных исследованиях, когда на фоне «белого шума» в наушники испытуемым подавали различные слова ниже слухового порога восприятия. Испытуемые из всего предъявленного набора слов гарантированно слышали собственное имя, включенное в этот список, а также слова, имевшие для них особую личную или профессиональную значимость.

**Комментарий.** Эту байку рассказал мне мой одноклассник в бытность его обучения в военно-инженерном институте. Он утверждал, что сам был участником описанных событий.

**Диапазон применения байки:** *мотивация, коммуникация, обучение, влияние и взаимодействие, разнообразие способов управления.*

## № 63. Байка «Полковника будить не надо»

Есть история про жену одного полковника. Ее очень раздражало, что муж храпит, когда лежит на левом боку. И это был не просто храп, а настоящий храп, подстать званию полковника! Он храпел так громко, что жена не могла уснуть. Но стоило полковнику повернуться на правый бок, как он тут же затихал. Тогда его жена пошла к психологу. Он сказал: «Все очень просто: если он начнет храпеть, поверните его на другой бок».

«Да он тяжелый! — возразила жена. — Он мужчина крупный. И вообще, он рассердится, если я его разбужу. Он выходит из себя, когда его будят. К тому же он так часто храпит, что мне придется всю ночь его переворачивать».

Психолог сказал: «А вы просто шепните ему на ухо: Кругом! — и все дела!» И у нее получилось! [41, с. 145].

**Мораль.** Приказ есть приказ, а привычка подчиняться приказам действует даже на подсознании.

**Комментарий.** Данная байка не направлена против полковников, но показывает, что профессиональная деформация личности, тем не менее, существует.

**Диапазон применения байки:** *мотивация, коммуникация, обучение, влияние и взаимодействие, понимание различного мировоззрения людей, разрешение проблемы, разнообразие способов управления, изменения в организации.*

### № 64. Байка «Единственный недостаток»

На корабль прибыла комиссия, которая, помимо прочего, проверяла противопожарную безопасность. Вот подошли представители комиссии к пожарному щиту и начинают капитану перечислять недостатки: ведро не сплющено, щит не покрашен, багор не заточен... «Секундочку, — перебивает их капитан, снимает пожарный щит и бросает его за борт, — пишите одно замечание — нет пожарного щита.»

**Мораль.** Не бывает безвыходных ситуаций. Зачастую проблема требует нестандартного решения, но самое главное — оно должно быть быстрым (своевременным). Хорошим подспорьем может быть в такой ситуации юмор.

**Комментарий.** Этот анекдот я слышал не раз от различных людей и сам считал его анекдотом. Но однажды, когда я рассказал байку знакомому морскому офицеру, он начал уверять меня, что подобная ситуация была на самом деле, правда, с некоторыми отличиями в деталях и нюансах (дело касалось не пожарного щита, а записей в каком-то журнале учета), но суть байки абсолютно идентична реальному случаю. И что интересно: проверяющие оценили чувство юмора капитана и проверка закончилась для него достаточно безболезненно.

**Диапазон применения байки:** *принятие решения, влияние и взаимодействие, переговоры, способность увидеть вещи с другой стороны, разрешение проблемы, креативность, уверенность в себе, уверенное поведение, юмор.*

### № 65. Байка «Единственный выход»

Жила-была одна лягушка, как-то она запрыгнула случайно в колею на разбитой проселочной дороге. Колея была такая глубокая, что лягушке никак не удавалось

(туда выбраться. Она выбивалась из сил, но ничего не получалось. Вокруг собрались приятели, все пытались как-то помочь — безрезультатно. К вечеру приятели с грустью разошлись по домам, размышляя о том, что к утру бедняжка, конечно же, уже погибнет — она ведь прямо посреди дороги, в самой колее. Проснувшись, все кинулись к дороге и увидели, что лягушка прыгает себе на воле. «Как тебе это удалось? Как ты выбралась из ямы? Мы ведь вчера все перепробовали, это просто чудо какое-то! Что случилось?»

«Да ничего особенного, — ответила лягушка. — Понимаете, я увидела, что приближается грузовик. Шупки шутками, но у меня был только один выход — поскорее выбираться!» [41, с. 483-484].

**Мораль.** Пока тебе ничего не грозит, все свои силы тратить не станешь. И только смерть или другой «надвигающийся грузовик» заставляют задействовать все ресурсы без остатка.

**Комментарий.** В экстремальных ситуациях люди проявляют сверхвозможности, которые не удастся повторить в нормальных условиях. В литературе описывается, в частности, случай, когда женщина подняла многотонный грузовик, чтобы люди могли вытащить из-под колес ее ребенка.

**Диапазон применения байки:** *мотивация, принятие решения, разрешение проблемы, креативность, изменения в организации.*

## № 66. Байка «Честный молочник»

Когда я был студентом, в университете у меня был молочник. Он был хорошо известен в районе университетского городка. Люди верили и, что он был очень святым человеком и никогда бы не стал подливать воду в молоко, что в Индии является обычной практикой. Достать чистое молоко практически невозможно. Он был действительно хорошим человеком. Он был старым человеком и старожилом деревни; абсолютно необразованным, но очень сердечным. Из-за его святого естества, он был известен в районе университета как Святой. Однажды я спросил его, когда наши отношения стали близкими и некоторая дружба выросла между нами:

— Святой, действительно ли правда то, что ты никогда не добавляешь воду в молоко?

Он сказал:

— Чистая правда!

Но тогда я сказал:

— Это невозможно. Цена твоего молока такая же, как и у других молочников; твой бизнес, должно быть, приносит тебе одни убытки?

Он засмеялся и сказал:

— Ты не знаешь. Здесь есть одна хитрость.

Я сказал:

— Расскажи мне, какая хитрость, потому что я слышал, что даже когда ты кладешь свою руку на Рамаяну, индуистскую Библию, ты говоришь, что никогда не добавляешь воду в молоко.

Он сказал:

— Да, это так, потому что я всегда добавляю молоко в воду (цит. по: Мороз Ю. Школа своего дела. На пути к метабизнесу// [www.moroz.onego.ru](http://www.moroz.onego.ru)).

**Мораль.** Специалист понимает и разделяет возможное и невозможное. Однако даже, казалось бы, в простых ситуациях открыты такие возможности, о которых не догадываются тысячи людей. Разобраться в том, что же на самом деле происходит, мешает человеку психологическая инерция.

**Комментарий.** Необходимо с известной долей скептицизма и критичности относиться ко всему, что выглядит невозможным, потому что такого в мире мало. Людям свойственно не верить происходящему в действительности. Иногда человеку трудно доказать, что сказанное им — чистая правда.

**Диапазон применения байки:** коммуникация, переговоры, способность увидеть вещи с другой стороны, понимание различного мировоззрения людей, разнообразие способов управления, изменения в организации, юмор.

## № 67. Байка «Искусство красноречия»

К Сократу в Афины издалека приехал молодой человек, горящий желанием овладеть искусством красноречия. Поговорив с ним несколько минут, Сократ потребовал с него за обучение двойную плату.

— Почему? — изумился ученик.

— Потому, — ответил философ, — что мне придется обучать тебя не только говорить, но и тому, как молчать и слушать [8, с. 215].

**Мораль.** Искусство красноречия, как ни покажется странным, состоит не только в умении говорить, но также и слушать собеседника. Причем второе порой ценится даже выше, чем способность аргументированно излагать свою точку зрения.

**Комментарий.** Данная байка, по сути, исторический вариант байки «Знакомая».

**Диапазон применения байки:** коммуникация, обучение, переговоры.

## № 68. Байка «Умейте сказать "нет"»

Примерно год назад ко мне обратился директор одной из петербургских фирм, занимающихся недвижимостью, с предложением провести тренинг для его сотрудников. Предыдущий опыт сотрудничества, когда фирма еще не имела офиса

рядом с пл. Восстания, а ограничивалась в основном работой в пригороде Санкт-Петербурга, был позитивным, поэтому я дал согласие, и мы встретились, чтобы обсудить программу и детали тренинга.

Обсуждая подготовленную программу, директор постоянно добавлял новые темы и вопросы, которые ему хотелось бы включить в нее. В ответ на возражения, что невозможно в ходе одного двухдневного тренинга охватить все вопросы, касающиеся продаж, организации времени, планирования деятельности и т. п., он настойчиво просил, пусть в общем виде, но обязательно затронуть все предложенные им вопросы.

Другой неожиданностью стало сообщение о том, что численность учебной группы будет 30 человек. Здесь я однозначно заявил директору, что фактически это три группы. Пусть даже 4-5 человек не придут на занятия по каким-либо причинам, получается минимум две, но никак не одна учебная группа. В ультимативной форме директор настаивал, чтобы обучать всех сразу, мотивируя это началом периода отпусков и невозможностью впоследствии отвлечь сотрудников от работы. Сошлись на том, что я проведу не тренинг, а семинар с элементами активного обучения. Но и на этом сюрпризы не закончились...

Семинар мне предложили провести в выходные дни (суббота-воскресенье), хотя 90% сотрудников проживают в пригороде Санкт-Петербурга, был май — самая дачная пора. Поскольку и генеральный директор, и его заместитель уезжали на две недели из города, было сказано, что организацией обучения поручено заниматься офис-менеджеру Жанне. Я специально оговорил то обстоятельство, что слишком много негативных факторов одновременно переплелись в этом проекте, еще раз предпринял попытку отказаться от выполнения предложенной работы, которая стала невыгодной и в коммерческом отношении. Но генеральный директор был очень настойчив, подчеркивая, насколько важно организовать обучение сейчас и именно в выбранном варианте, поскольку других возможностей нет. Он взывал к моим человеческим и профессиональным качествам, говорил, что я не могу подвести их фирму, поскольку они не смогут найти другого исполнителя в такой короткий срок; грубо лстил, утверждая, что, несмотря на все трудности, я, конечно же, справлюсь с ними и смогу решить проблемы.

Окончательно мои сомнения должно было развеять обещание генерального директора лично настроить персонал на занятия, а также заявление о том, что сотрудники высокомотивированы на получение знаний, стремятся к совершенствованию деятельности и чуть ли не сами настаивали на проведении подобных занятий. На этом и расстались.

До начала семинара оставалось несколько дней, я связался с офис-менеджером Жанной, попросил выслать установочные данные на участников и тут впервые услышал от нее предложение, не провести ли занятия в укороченном варианте за полтора дня, а то и за один. Первое желание, которое возникло, дать отбой и вообще не браться за работу, но руководство уже отсутствовало, поэтому было некорректно принимать такое решение в одностороннем порядке. Надо сказать, что обещанный список от нее я так и не получил.

Наступил первый день занятий. С большим опозданием (минут на 30) в офисе собралось 24 человека из предполагавшихся 30. Расфуфыренная Жанна бегала по офису, изображая сверхактивность, помещение к семинару оказалось неподготовленным: в зале не было стульев, доски и пр., как не оказалось и списка участников. Пришлось самому организовывать слушателей и готовить помещение (вот тут бы и остановиться, но нет — жалко было людей, которые приехали из пригорода в субботу).

Перед началом работы обратил внимание, что вокруг Жанны сконцентрировалась «придворная» группа, «играющая» королеву. Оттуда раздавались реплики, вроде таких: «Да мы здесь в общем-то все профессионалы и все знаем», «Нас в принципе учить не нужно, пусть молодежь учится», «Кто это придумал в выходные заниматься, когда такая погода хорошая», «Мы за один день все пройдем», «Давайте завершим занятие часа в четыре». Стало понятно, что никакого настроения на обучение нет, соответствующая мотивация отсутствует, предварительной работы с персоналом руководителями фирмы не провели. (Жанна же, судя по всему, рассматривала эти занятия как бенефис, возможность показать себя с лучшей стороны: она лидер, она самая умная, она красавица, выбрав и соответствующий стиль в одежде, который абсолютно не вписывался в ситуацию семинара). Можно было, конечно, поработать на нее. В таком случае занятия прошли бы нормально, но сформулированная руководством задача была бы не выполнена, а поставленная цель — не достигнута.

Занятия начались с анализа структуры деятельности, обсуждения целеполагания, мотивации, лидерских качеств и командной работы. Первое же диагностическое упражнение показало низкий уровень управленческих умений и навыков менеджеров фирмы, и прежде всего Жанны. В то же время выделились несколько человек, выявивших способность решать поставленные задачи и анализировать ход решения и полученные результаты, а также аморфная масса из числа сотрудников, просто «отбывающих номер». И все же процесс пошел. Но как только был сделан перерыв, ко мне подошел, оглядываясь по сторонам, один из участников и сказал, что Жанна собрала свой «актив» в кабинете и обсуждает с ними вопрос, как прекратить занятия.

Завершился перерыв, участники семинара заняли свои места. Жанна «с места в карьер» сделала заявление от имени всей группы: «Мы считаем, что на этом занятии нужно закончить. Нам нужно было совсем не это. И вообще нам сказали, что у нас будут игры, и не два дня, а один. Я уполномочена принимать все решения и не считаю нужным продолжать занятия». Встречный вопрос о том, представляет ли это заявление мнение всей группы, повис в воздухе (когда все закончилось, по меньшей мере треть участников подошли ко мне с извинениями и заявлениями, что они не рискуют противостоять Жанне, которая играет в фирме роль «серого кардинала», хотя они были бы заинтересованы в продолжении семинара). Необходимо было принимать окончательное решение, и оно пришло практически мгновенно: семинар был прекращен.

**Мораль.** Есть очевидные ситуации, в которых нужно жестко и однозначно говорить «нет». Перечень факторов, причин, условий, их

характеризующих, сложился на протяжении длительного времени и основан на практическом опыте, он гарантирует негативные последствия в случае уступок и соглашательской позиции. Данная закономерность проявляется не только в обучении, но и в самых различных жизненных ситуациях, как делового, так и личного характера.

**Комментарий.** История, сама по себе поучительная, показывает, что нужно уметь неколебимо сказать «нет», не взирая ни на какие уговоры, упрашивания, давление «на жалость», не взирая ни на что! Но она позволяет сделать и еще некоторые дополнительные выводы: никакой опыт, никакая уверенность в себе не могут гарантировать успешный выход из такой экстремальной ситуации. Если бы в ней оказался начинающий преподаватель, тренер, не имеющий достаточного опыта, это было бы простительно. Но до сих пор не могу смириться с тем, что в подобную ситуацию попал я сам — преподаватель почти с 25-летним стажем, тренер, занимавшийся с сотнями групп и добившийся в этом успеха. Это первый и, надеюсь, последний «прокол» за многие годы, причину которого я понимаю, а поэтому расцениваю, что подобного впредь удастся избежать.

Причина же эта имеет два аспекта: во-первых, мне вообще трудно отказывать людям в чем-либо (и многие этим злоупотребляют), во-вторых, я просто потерял бдительность, что связано с профессиональной самоуверенностью, основанной на многолетней успешной тренерской и педагогической деятельности. Как рассуждает человек в такой ситуации: «Да, конечно, браться за такую работу не стоило бы, но директор так просит, так настаивает, тем более что он прав — я и не с такими группами успешно справлялся, выкручусь и здесь. В конце концов, чем труднее задача, тем почетнее победа (возможность поражения даже не рассматривается). Да и были у меня подобные случаи, а все прошло великолепно». Но легкомыслие должно быть наказано, что и произошло тогда.

Прекрасная иллюстрация закономерности, о которой много лет назад говорил мне отец, проработавший под землей, на шахте около двух десятков лет: «Чаще всего попадают в шахте в аварии, под обвалы совсем молодые и очень старые опытные шахтеры; первые — потому что не имеют опыта и не знают еще, откуда им может под землей, в лаве грозить опасность; вторые — потому что им уже море по колено: они не обращают внимания на треск стоек, струйки породы, ездят на транспорте, запрыгивают па ходу в вагонетку, выходят из клетки до ее остановки, а результат пренебрежения существующими правилами,

рано или поздно, оказывается плачевным». Что можно добавить? Еще раз убеждаюсь, что нужно прислушиваться к советам родителей!

**Диапазон применения байки:** *мотивация, принятие решения, коммуникация, обучение, конформизм, влияние и взаимодействие, понимание различного мировоззрения людей, разрешение проблемы, забота о клиенте.*

## № 69. Байка «А что может тебе помешать, парень?»

Ходже Насреддину исполнилось девяносто девять, он стал самым старым в округе, и к нему пришел репортер из местной газеты. После интервью журналист сказал: «Хочу взять у вас еще одно интервью через год, когда вам исполнится ровно сто лет. Надеюсь, мне удастся прийти!»

Ходжа с удивлением посмотрел на него и сказал: «А что может тебе помешать, парень? На вид ты здоров, как бык, так что еще годик точно протянешь» [41, с. 391].

**Мораль.** На себя никто и не смотрит: взгляд всегда обращен на других, уши прислушиваются к чужим словам, рука тянется к чужому телу.

**Комментарий.** Партнеры по общению имеют собственную точку отсчета в восприятии ситуации и ее оценки, что затрудняет эффективное взаимодействие и взаимопонимание.

**Диапазон применения байки:** *коммуникация, командная работа, переговоры, способность увидеть вещи с другой стороны, понимание различного мировоззрения людей, изменения в организации.*

## № 70. Байка «Трясти надо»

Психологи занялись сравнительным исследованием того, как решают задачи обезьяна, студент и прапорщик. В клетке подвесили высоко под потолком бананы, а на полу разбросали бамбуковые палки и ящики. Запустили обезьяну и показали ей бананы. Она побродила по клетке, подвигала ящики и в конце концов поставила их друг на друга. Затем долго вертела бамбуковые палки, пока случайно не соединила их между собой. В результате получился длинный шест. Обезьяна залезла на пирамиду из ящиков и бамбуковым шестом сбила бананы, которые тут же и съела.

Вторым в исследовании участвовал студент без стипендии. Ему сказали, что он должен достать бананы, подвешенные под потолком клетки. Войдя, он осмотрелся, улегся в углу, положив под голову ящик, и уснул. За час до истечения выделенного на решение задачи времени его разбудили и напомнили, что он еще не выполнил задание. Студент посидел на ящике минут сорок, потом быстро составил пирамиду из ящиков, собрал бамбуковый шест, забрался на ящики, сбил шестом бананы, обменял те на деньги и исчез.



Наступила очередь прапорщика. Еще даже не дослушав задание до конца, он влетел в клетку, схватился руками за ее прутья и стал неистово трясти. В течение нескольких часов он делал это, изнемогая от усталости, но не прекращая ни на минуту трясти клетку. Наконец наблюдатели не выдержали и предложили ему прерваться, отдохнуть и заодно подумать. «Некогда думать, трясти надо», — ответил им бравый прапорщик, не прекращая процедуру.

**Мораль.** Существует индивидуальный стиль деятельности, который складывается в течение жизни и зависит от множества факторов. Поэтому наивно предполагать, что разные люди будут решать задачи одинаково, даже если решение, в общем-то, вполне очевидно.

**Комментарий.** Данная байка — анекдот и не более того, поэтому не следует обобщать представленные в ней образы студента и прапорщика (обезьяна не обидится) и распространять их на все славное студенчество и не менее славных прапорщиков.

**Диапазон применения байки:** *мотивация, принятие решения, обучение, понимание различного мировоззрения людей, подбор и оценка персонала, разрешение проблемы, креативность, разнообразие способов управления.*

## № 71. Байка «Страшная Правда». Восточная притча

Один человек всю жизнь искал правду, но никак не мог ее найти. Он исходил множество стран, побывал и на севере, и на юге, и на западе. И вот однажды он пришел в одну маленькую восточную страну, о которой почти никому не было известно. И случайно набрел на какой-то заброшенный храм. И тамошний жрец сказал ему, что именно здесь, в этом храме, прячется сама Правда.

Странник не поверил ему. Но жрецуверял, что так оно и есть на самом деле. И повел его к большой статуе, на которую было наброшено плотное черное покрывало.

— Вот, — сказал жрец, — она перед тобой, сама Правда.

Тогда путешественник протянул руку, сдернул покрывало и увидел перед собой ужасное, страшное, омерзительное лицо. И он отшатнулся в испуге.

— Что это, — спросил он. — Неужели это и есть Правда?

И тогда Правда ответила ему тихо.

— Да, это я и есть. Правда.

— Но какая же ты страшная, — сказал странник. — Страшнее тебя нет никого, как же я о тебе расскажу людям? Кто мне поверит?

— А ты солги, — сказала Правда, — и тебе все поверят [8, с. 68-69].

**Мораль.** Правды как истины в последней инстанции не существует, но есть миф о ней. Правда бывает столь ужасной, что узнав ее, человек может пожалеть о том, что стремился познать ее. Неудивительно поэтому, что яркие и убедительные иллюзии зачастую сильнее правды.

»•

**Комментарий**

Разницы нет никакой между правдой и ложью,  
Если и ту, и другую, конечно, раздеть.

*В. С. Высоцкий*

**Диапазон применения байки:** *мотивация, коммуникация, конформизм, способность увидеть вещи с другой стороны, понимание различного мировоззрения людей, разнообразие способов управления, изменения в организации, уверенность в себе, уверенное поведение.*

**№ 72. Байка «Лишь бы совесть была чиста»**

Ночью в церковь забралась пара воришек. Собрали в мешок церковную утварь, попавшую под руку, они уже намеривались уходить. Но в этот момент тот из них, который был постарше, осветил фонарем иконостас и решил, что можно прихватить пару-тройку икон. Но поскольку так достать их было невозможно, ему пришлось взгромоздиться на алтарь. Увидев это, воришка помоложе перекрестился и сказал: «Ты бы хоть сапоги снял, что ли. А то прямо в грязных сапогах да на святое место...» «Ничего, — ответил старший, — грязные сапоги — ерунда, главное, чтобы совесть была чистая...»

**Мораль.** Все относительно в этом мире. У каждого человека есть свое собственное представление о том, что такое добро и зло, что такое хорошо и плохо.

**Комментарий.** Данная байка — вольный пересказ сатирического стихотворения классика украинской литературы Степана Руданьского.

**Диапазон применения байки:** *способность увидеть вещи с другой стороны, понимание различного мировоззрения людей, уверенность в себе, уверенное поведение, юмор.*

**№ 73. Байка «А ларчик просто открывался»**

Один человек как-то сильно занемог. Болезнь его была в том, что глаза у него выкатывались из орбит, а в ушах все время стоял звон. И он потихоньку сходил с ума, ведь продолжалось это круглые сутки. Он не мог ни спать, ни работать.

И он кинулся по врачам. Один доктор решил, что нужно удалить аппендикс. Аппендикс вырезали, но облегчения не было. Другой врач сказал: «Вам нужно вырвать все зубы». Больному вырвали все зубы, но это тоже не помогло — он просто постарел, вот и все. Третий врач предположил, что дело в glandax. Нам вечно дают миллионы советов, а если бы мы каждого слушали, то давно лежали бы на кладбище. Так или иначе, glandax вырвали, но толку от этого не было. И тогда бедняга пошел к самому знаменитому врачу.

Светоч медицины осмотрел его и сказал: «Ничего тут не поделаешь, причина неизвестна. Боюсь, вы протянете не больше полугода. Простите за такую прямоту, но сделать все равно ничего нельзя».

Больной вышел из врачебного кабинета и подумал: «Ну, раз мне осталось каких-то полгода, так почему бы не прожить их в свое удовольствие?» Он был скряга и никогда по-настоящему и не веселился, а теперь купил самую роскошную машину последней модели. Еще он купил себе прекрасное бунгало, заказал три дюжины костюмов и кучу рубашек.

И вот когда он пришел к портному, тот снял мерки для рубашки и сказал:

«Рукава — тридцать шесть, воротник — шестнадцать».

«Нет, пятнадцать, — возразил человек. — Я всегда пятнадцатый размер носил».

Портной снова снял мерку и покачал головой: «У вас шестнадцать!»

«Но я-то пятнадцатый всю жизнь ношу», — вскрикнул тот человек.

«Ладно, дело ваше, пожал плечами портной, — только воротник будет тесен, а от этого, знаете, глаза из орбит лезут и в ушах звенит.»

Вот в чем дело было! Вот она, причина смертельной болезни! [41, с. 70-71].

**Мораль.** Люди очень часто упускают главное, жизненно важное не по каким-то веским причинам, а из-за мелочей, на которые просто не обращают внимание.

**Комментарий.** Не нужно усложнять ситуацию и искать какие-то немислимые объяснения происходящему. Начинать нужно всегда с самого простого. Если разбито окно, поищите сначала на полу камень или подумайте над какими-нибудь другими возможными причинами такого происшествия. И только в последнюю очередь рассмотрите возможность появления в вашей квартире шаровой молнии или инопланетян. В философии этот принцип называется Бритвой Оккама и сформулирован следующим образом: «Без необходимости не умножайте сущности».

Кстати, о воротничках. Исследования американских ученых показали, что галстук оказывает негативное влияние на интеллектуальную деятельность, так как, сжимая шею, нарушает мозговое кровообращение. Рекомендация специалистов: пришел па работу, сними галстук — хотя бы пока работаешь один за своим рабочим столом.

**Диапазон применения байки:** *целесолагание, принятие решения, коммуникация, обучение, переговоры, способность увидеть вещи с другой стороны, разрешение проблемы, забота о клиенте, изменения в организации.*

## № 74. Байка «В нужное время в нужном месте»

Сегодня это самый известный конюх среди депутатов Государственной думы России и самый знаменитый депутат Госдумы РФ среди российских конюхов. А ведь было время, и вся страна, куда только доходил телевизионный сигнал ленинградского телевидения, по вечерам приникала к экрану телевизора и 10 минут внимала

этому брутальному, циничному, провокационному ведущему новостей, который одинаково энергично охаивал и левых, и правых, не стеснялся показать мэра Собчака, поедающего бутерброд с икрой на очередной презентации, и обозвать «дамой в тюбане» первую «леди» Ленинграда-Санкт-Петербурга.

Все удивлялись и спрашивали друг друга: «Кто это, откуда он взялся, где был раньше?» А где он раньше только не был: диапазон его занятий простирался от певчего в церковном хоре до «юноши на подхвате» в молодежной редакции ленинградского телевидения. В то время я делал свои сюжеты по психологии в программе «Открытая дверь» молодежной редакции, где и увидел его впервые. Передача снималась на выезде (у театра им. Ленкома и на площадке перед Ленинградским дворцом молодежи), поэтому до ее начала нужно было развернуть ППС (передвижную телевизионную студию), которая размещалась в специальном автобусе. Наш герой в неизменной кожаной курточке перетаскивал кабель, стрелял беломорины и был счастлив, если ему доверяли что-нибудь объявить или сказать в телевизионный эфир.

И вдруг, уже после первого выхода новой телевизионной информационной программы, он, как это говорят, проснулся знаменитым. Почему именно он? Неужели в таком большом городе, как Петербург, не было больше талантливых, профессиональных молодых телевизионщиков, которые могли бы успешно справиться с ролью ведущего той программы. Конечно, были. Но именно он оказался в нужное время в нужном месте и очень-очень хотел блистать на телеэкране, стать знаменитым. И стал.

Можно по-разному оценивать его профессиональные качества, он может нравиться или не нравиться, его можно любить или ненавидеть, но нельзя не уважать за то, что он сделал все, чтобы приблизить свой шанс, а получив его — реализовать.

### **Мораль**

«Судьба — это не дело случая, а результат выбора; судьбу не ожидают, ее создают».

*Вильям Бриан*

**Комментарий.** История российского «нового времени» дает немало примеров, как буквально на пустом месте появились знаковые фигуры, о которых уже много лет говорят в обществе. Например, бывший диск-жокей и видеопрокатчик стал ректором университета, постоянным героем «светской хроники» и одним из самых состоятельных людей в нашем городе. Завистникам, которые высмеивают его страсть фотографироваться со всякими знаменитостями (злопыхатели утверждают, что при университете существует даже маленькая мастерская, где изготавливают рамки для фотографий), на которых ректор и доктор культурологии запечатлен со звездами политики и культуры: «Я и Гранин», «Я и Собчак», «Я и Д. Брубек»), хочется

сказать: «Полноте! А кто вам мешал прийти в умирающее учебное заведение, убедить его сотрудников передать вам власть и построить образцовое коммерческое предприятие, которое будет многие годы кормить не только вас, но и ваших детей и внуков. Не нужно было лежать на диване. Надо было оказаться в нужное время в нужном месте и очень хотеть пробиться и добиться».

**Диапазон применения байки:** *целеполагание, мотивация, коммуникация, влияние и взаимодействие, уверенность в себе, уверенное поведение.*

### № 75. Байка «Разговор с маяком»

Вот какую поучительную историю описал в своей книге Стивен Кови.

«Два линкора, приписанных к учебной эскадре, выйдя на маневры, были застигнуты штормом и провели несколько дней в открытом море. Я служил на головном корабле и с наступлением темноты нес вахту на мостике. Из-за ключев тумана видимость была препаршивой, так что капитан не уходил с мостика, лично руководя нашей деятельностью. Вскоре после наступления сумерек дозорный доложил:

— Справа по курсу корабля огонь.

— Неподвижный или смещающийся к корме?

— Неподвижный, сэр, — ответил дозорный, что означало: ситуация чревата столкновением.

Капитан крикнул сигнальщику:

— Передайте: «Есть опасность столкновения. Рекомендую вам изменить курс на двадцать градусов».

Последовал ответ: «Рекомендую вам изменить курс на двадцать градусов».

Капитан приказал передать: «Я — капитан. Требую изменения курса на двадцать градусов».

Ответ был: «Я — моряк второго класса. Смените курс на двадцать градусов».

Капитан весь кипел от возмущения.

— Передайте, — он словно выплевывал слова: — «Я — линкор. Смена курса, двадцать градусов!»

В ответ просигналили: «Я — маяк».

Мы сменили курс [26].

**Мораль.** Настойчивость и уверенное поведение, безусловно, достойны всяческого уважения и подражания, но необоснованное, безрассудное упрямство чревато большими неприятностями.

**Комментарий.** Между уверенностью в себе, своем мнении и позиции (позитивная составляющая поведения и деятельности) и самоуверенностью (отрицательная составляющая поведения и деятельности) существует очень тонкая, подчас неразличимая граница. Умение

балансировать «на грани» этих качеств — признак профессионализма и развитой личности, ведь только в исключительных случаях «маяки» могут подсказать нам нашу ошибку.

**Диапазон применения байки:** *целесолагание, принятие решения, коммуникация, командная работа, влияние и взаимодействие, переговоры, способность увидеть вещи с другой стороны, разрешение проблемы, изменения в организации, уверенность в себе, уверенное поведение.*

## № 76. Байка «Кто о чем...»

История эта произошла во второй половине 1970-х гг. В те времена студенты летом ездили в строительные отряды. Как-то поехали в Коми край в дальний стройотряд студенты факультета психологии. Работа была тяжелая, бытовые условия тоже не подарок: жили в бараке, умывальник и удобства — во дворе, но время проводили весело. Единственной проблемой, омрачавшей жизнь в отдаленном леспромхозе, был информационный голод: FM-радиостанций тогда и в помине не было, телевизора также, даже газет, так как ближайшая почта находилась в райцентре, а в самом поселке, где располагался леспромхоз, подписчиков периодики не оказалось: там предпочитали иные способы проведения свободного времени. Сначала все шло ничего, а недели через две появилось чувство какой-то оторванности от мира. Тут как раз комиссар Андрюша (была в то время такая должность в стройотряде) отправился в райцентр, чтобы установить контакты с местными органами власти: путевки лекторские подписать, о шефском концерте для местных жителей договориться и т. д. Добираться ему нужно было на перекладных часа три, а то и больше, поэтому вышел в путь комиссар еще засветло, а вернулся, когда уже темнеть начало. Естественно, что ждали его все с огромным нетерпением: как же, человек побывал на «большой земле», но не торопили, дали ему спокойно поужинать, а уж потом сели напротив со всем вниманием. «Ну, рассказывай, — говорят ему, — делись впечатлениями, как райцентр; газеты, журналы где». А он, бедный, вдруг аж побледнел. «Вы уж меня не ругайте сильно, только не привезя ни газет, ни журналов, да и райцентра я, в общем-то, не видел. Приехал я туда и сразу в райком партии зашел. Пока одного ответственного сотрудника нашел, пока другого, пока в приемной у первого секретаря посидел, уже и день к закату, а тут еще и оказия: машина в нашу сторону идет. Так я ничего большей не успел». Стало всем понятно, что напрасны были ожидания, но кто-то, однако, спросил: «Ну все-таки, какие-то впечатления все же остались. Что тебя больше всего поразило?» «Вы знаете, там, в райкоме, в туалете унитаза настоящий — белый. Я целый час там просидел: как дома побывал», — ответил комиссар на полном серьезе, и на лице его появилось блаженное выражение: он заново на глазах у публики переживал положительные эмоции от встречи с «символом цивилизации» и выглядел абсолютно счастливым.

**Мораль.** Как порой мало человеку для счастья нужно. Достаточно лишить его на время привычных удобств, чтобы они приобрели для него ценность, сопоставимую с духовными потребностями.

**Комментарий.** Тот факт, что унитаз победил прессу, отрядные остряки предложили рассматривать как наглядное подтверждение основного постулата классиков марксизма о первичности материи.

**Диапазон применения байки:** *мотивация, понимание различного мировоззрения людей, разнообразие способов управления, изменения в организации, юмор.*

### № 77. Байка «Три в одном»

Марк Твен выходил из лекционного зала, где только что выступил с прекрасной речью, а приятель его спросил: «Ну, как чувствуешь? Что сам скажешь о своей речи, ты ею доволен?»

А Марк Твен ответил: «О какой речи?.. Их много было: одна — подготовленная, другая — та, с которой я выступил, а третья — та, с какой я хотел бы выступить. Ты о какой из трех спрашиваешь?» [41, с. 92].

**Мораль.** Так устроена вся паша жизнь: вы готовитесь к одному, делаете другое, а потом жалеете, что не сделали третьего.

**Комментарий.** А сторонний наблюдатель или ваш партнер по коммуникации должны расшифровать все эти ипостаси и сделать правильные выводы, чтобы выработать адекватную линию поведения. Если учесть, что люди подчас сами не осознают, что есть что, или пытаются это скрыть, то задача становится еще сложнее.

**Диапазон применения байки:** *целеполагание, мотивация, коммуникация, обучение, переговоры, способность увидеть вещи с другой стороны, понимание различного мировоззрения людей, изменения в организации.*

### № 78. Байка «Веселенькое чтиво»

Эту картинку мне удалось подсмотреть в вагоне метрополитена. Время ближе к вечеру. Пассажиров в вагоне немного. На очередной остановке входит девушка, садится, достает из пакета книгу и начинает читать. Через несколько минут, не переставая читать, она слегка улыбается, затем раздастся короткий смешок, а еще через пару минутона начинает хохотать в полный голос, причем смех ее так заразителен, что пассажиры в вагоне тоже начинают улыбаться, с интересом наблюдая за продолжающей чтение девушкой. Усталости как не бывало, у людей веселье лица и хорошее настроение. Выходя из вагона на своей станции, ухитрюсь посмотреть, какую книгу читала попутчица и что ее так развеселило? Вы можете мне не поверить, но она читала учебник по сопротивлению материалов, а в просторечии — по сопромату.

**Мораль.** Природа юмора ждет своего исследования. Источником хорошего настроения зачастую становится то, что никак нельзя было рассматривать в этом качестве. Цепная реакция юмора, смеха способна

в кратчайший срок объединить незнакомых до этого момента людей, создать атмосферу доброжелательности и взаиморасположения.

**Комментарий.** Возможно, девушка смеялась, думая о чем-то своем, что-то вспоминая, а учебник по столь не смешной дисциплине был только барьером между ней и окружающими ее людьми. Но даже если это было совпадение, то весьма симптоматичное: не случайно существует мнение психологов, что юмор — это одна из составляющих интеллекта. А сопромат, кстати, — знания не для среднего ума. (В свое время у студентов технических вузов даже была в ходу такая присказка: «Сдал сопромат — можешь жениться».)

**Диапазон применения байки:** коммуникация, установки и стереотипы, влияние и взаимодействие, способность увидеть вещи с другой стороны, понимание различного мировоззрения людей, юмор.

## № 79. Байка «Шахматная столица»

— Мой проект гарантирует вашему городу неслыханный расцвет производительных сил. Подумайте, что будет, когда турнир окончится и когда уедут все гости. Жители Москвы, стесненные жилищным кризисом, бросятся в ваш великолепный город. Столица автоматически переходит в Васюки. Сюда приезжает правительство. Васюки переименовываются в Нью-Москву, а Москва — в Старые Васюки. Ленинградцы и харьковчане скрежешут зубами, но ничего не могут поделать. Нью-Москва становится элегантнейшим центром Европы и всего мира.

— Всего мира!!! — застонали оглушенные васюковцы.

— Да! А впоследствии и Вселенной. Шахматная мысль, превратившая уездный город в столицу земного шара, превратится в прикладную науку и изобретет способ межпланетного сообщения. Из Васюков полетят сигналы на Марс, Юпитер и Нептун. Сообщение с Венерой делается таким же легким, как переезд из Рыбинска в Ярославль. А там, как знать, может быть, лет через восемь в Васюках состоится первый в истории мироздания междупланетный шахматный конгресс! [23, с. 274].

**Мораль.** Уверенное поведение, уверенность в себе творят чудеса: самые фантастические идеи выглядят вполне реальными и весьма привлекательными даже при полном отсутствии каких-либо аргументов и расчетов.

**Комментарий.** Уже в наше время идея Остапа Бендера была воплощена в Калмыкии ее руководителем Кирсаном Илюмжиновым, в действительности построившим город шахмат и использовавшим при продвижении этого проекта ту же технологию, что и незабвенный «сын турецкоподданного». Убеждая жителей республики в экономической и политической выгоды этого проекта, Кирсан Николаевич продемонстрировал такую уверенность, что даже сам поверил в то,



что говорил другим. К сожалению, экономическая эффективность проекта оказалась существенно ниже ожидавшейся.

**Диапазон применения байки:** *мотивация, конформизм, влияние и взаимодействие, переговоры, креативность, изменения в организации, уверенность в себе, уверенное поведение.*

### № 80. Байка «Не все так плохо...»

— Вот я и вернулся — весело сказал Швейк. — Дайте-ка мне кружечку пива. А где же наш пан Паливец? Небось уже дома?

Вместо ответа хозяйка залилась слезами, и горестно всхлипывая при каждом слове, простонала:

— Дали ему... десять лет... неделю тому назад...

— Ну, вот видите! — сказал Швейк. — Значит, семь дней уже отсидел [11, с. 44-45].

**Мораль.** Уверенность в завтрашнем дне, позитивное мышление, способность найти в любой самой негативной информации что-то позитивное, положительный эмоциональный настрой — качества, необходимые любому менеджеру.

**Комментарий.** Эти качества выполняют прежде всего защитную функцию, помогают преодолевать возникающие на пути к цели препятствия, вселяют уверенность в подчиненных, формируют у них веру в своих руководителей. Как говорил один мой знакомый, сталкиваясь с очередной неудачей: «Но опыт все-таки приобрели!»

**Диапазон применения байки:** *мотивация, обучение, влияние и взаимодействие, способность увидеть вещи с другой стороны, понимание различного мировоззрения людей, разрешение проблемы, уверенность в себе, уверенное поведение, юмор.*

### № 81. Байка «Канонир»

На военном корабле канонир небрежно завинтил гайку пушечной цепи и не закрепил как следует колеса орудия. В открытом море орудие сорвалось с цепи и начало метаться от борта к борту. На нижней палубе оно убило несколько человек, разбило двадцать орудий, повредило обшивку корабля, угрожая гибелью кораблю, его команде и пассажирам. Канонир, ставший виновником несчастья, рискуя жизнью, проявил мужество и сумел остановить «разбушевавшееся» орудие. Как был отмечен поступок этого человека?

Канонира привели к старому генералу.

Старик бросил на канонира быстрый взгляд.

— Подойди сюда, — приказал он.

Канонир сделал шаг вперед.

Старик повернулся к графу дю Буабертлю, снял с его груди крест Святого Людовика и прикрепил его к куртке канонира.

— Ур-ра! — прокричали матросы.

Солдаты морской пехоты взяли на караул. Но старый генерал, указав пальцем на сияющего от счастья канонира, добавил:

— А теперь расстрелять его [14, с. 35-47].

**Мораль.** Добродетель должна быть вознаграждена, порок должен быть наказан. Всегда! Даже если эти проявления имеют место в одном и том же человеке.

«Всякая оплошность непоправима. Мужество достойно вознаграждения, а небрежность достойна кары».

**Комментарий.** Очень часто в практике реального менеджмента сотрудника не поощряют за определенные достижения, так как он совершил проступок, но, впрочем, его и не наказывают за этот проступок, поскольку он вроде бы своими достижениями искупил вину. Происходит некий взаимозачет. Подобная практика порождает у персонала уверенность в том, что можно нарушать дисциплину, не выполняя порученную работу, отодвигать сроки исполнения поручений, — достаточно потом в нужный момент пойти навстречу руководству, проявить «трудовой энтузиазм», и все будет списано. Пример такой манипуляции: работник прогуливает или употребляет спиртное на рабочем месте, но руководитель его не наказывает, зная: в авральной ситуации этот работник безропотно останется сверхурочно без дополнительной оплаты, «замаливая грех».

**Диапазон применения байки:** *мотивация, обучение, влияние и взаимодействие, подбор и оценка персонала, разнообразие способов управления.*

## № 82. Байка «Только не горчицу»

Давным-давно, в студенческие годы был у меня приятель Ленья. Хотя и старше меня на пару лет, но находившийся под очень жесткой опекой своей мамы. Любовь Антоновна, так ее звали, будучи женщиной волевой и деловой, точно знала, что Ленья должен делать и чего не должен ни в коем случае. Особенно этот контроль касался пищи. Дело в том, что Ленья был юноша болезненный: желудок временами побаливал, печень пошаливала, и еще кое-какие симптомы обнаруживались. Поэтому меню ему устанавливала только Любовь Антоновна. Все только отварное, паровое, протертое. И ничего соленого, острого, жирного. Уж не знаю, в силу ли скрытых болезней или из-за жесткой диеты, но выглядел Ленья действительно очень болезненно: худой, с ввалившимися щеками, нездоровым цветом кожи.

Особенно интересно было наблюдать, когда Ленья с мамой обедали в столовой. «Ленья, не смей есть горчицу», — кричала Любовь Антоновна, направляясь к раз-

даче. Пока она возвращалась с полным подносом, он успевал намазать горчицей хлеб, переворачивал его, чтобы не было видно, и жадно съедал — не важно с чем. Его не могла остановить даже подслащенная манная каша. И вот однажды с началом летних каникул я пригласил Леню погостить у моих родителей на Украине. Любовь Антоновна согласилась с тем, что сын будет отдыхать на Днепре, но строго-настрого наказала ему соблюдать неприменную диету.

Когда мы приехали с Леной к моим родителям, я, конечно, предупредил свою маму, что приятелю не все можно есть, чем вызвал у нее стрессовое состояние. «Чем же я его кормить буду, — заволновалась она, — ведь я же никогда специальную диетическую пищу не готовила». После обсуждения внезапной проблемы пришли к соломонову решению: еда готовится самая разнообразная, чтобы был выбор, а уж Леня сам решит, что ему можно, а от чего стоит воздержаться, все-таки взрослый уже и вполне самостоятельный человек — студент четвертого курса. В итоге ел Леня и жирный украинский борщ пампушками, и вареники, и огурчики малосольные, и сало, и курочку жареную с хрустящей корочкой, и много чего еще, что очень трудно было отнести к диетической пище (такие блюда тоже готовились, но популярностью почему-то не пользовались). Приправлялось это не только перчиком да горчичкой, а и аджикой да хренком домашним.

В общем, если бы увидела это Любовь Антоновна, не выдержало бы ее материнское сердце. А между тем Леня никаких таблеток не глотал, так как ничего его не беспокоило, и поправился. Когда мы вернулись в Ленинград, это был другой человек: румяный, розовощекий, загоревший, веселый и отдохнувший. «Вот видите, — сказала Любовь Антоновна, — что значит диета, специальное питание и правильно подобранные лекарства». Мы не стали ее разубеждать. Накопленного «запаса прочности» Лене хватило почти до следующего лета.

**Мораль.** Нет ничего, что само по себе было бы только плохим или хорошим, приносило только вред или только пользу. В умеренных дозах даже яд может быть полезен, не говоря уж о вещах не столь опасных.

**Комментарий.** Иногда есть смысл положиться на интуицию. «Организм», будь то человек или организация, нередко сам «знает», что ему нужно, что ему делать и как поступить в данной конкретной ситуации.

**Диапазон применения байки:** *принятие решения, установки и стереотипы, способность увидеть вещи с другой стороны, разрешение проблемы, забота о клиенте, изменения в организации.*

### № 83. Байка «При чем тут печенье?»

Как-то ночью жена Ходжи Насреддина проснулась от голода и искала на кухне, чем бы перекусить. Но в доме было шаром покати, нашлось только собачье печенье. Но есть хотелось, и жена Насреддина попробовала кусочек — на вкус было ничего, и она съела все. Печенье ей так понравилось, что утром она попросила Насреддина накупить побольше.

Насреддин пошел в лавку и попросил несколько пачек собачьего печенья. «Зачем столько? — спросил продавец. — У тебя ведь совсем крошечная псинка, куда ей столько печенья?»

«Это не собаке, а жене», — пояснил Насреддин.

«Знаешь, что печенье только для собак, — предупредил продавец. — Для людей оно ядовито. Твоя жена может умереть.» И через полгода жена Насреддина действительно умерла.

«Моя жена умерла», — сообщил Насреддин продавцу.

«Я же говорил, не стоило ей есть то печенье», — вздохнул лавочник.

«Да при чем тут печенье? — удивился Насреддин. — Ее сбила машина.» [41, с. 225].

**Мораль.** Рассудок крепко держится за собственные выводы. Откажешься от умозаключений — сразу утратишь уверенность в себе. И потому мы верим в свои выводы независимо от обстоятельств. Это тешит самолюбие, это опора ума.

**Комментарий.** Как гласит один из постулатов римского права *Post et non propter* («После — не значит вследствие»).

**Диапазон применения байки:** мотивация, коммуникация, обучение, командная работа, конформизм, установки и стереотипы, переговоры, способность увидеть вещи с другой стороны, забота о клиенте, изменения в организации, уверенность в себе, уверенное поведение.

## № 84. Байка «Был ли суеверным Бор?»

Как-то раз друзья, пришедшие в гости к знаменитому датскому физику Нильсу Бору<sup>1</sup>, обратили внимание, что над дверью его дома прибита подкова, и сильно этому удивились, так как Бор слыл человеком материалистических взглядов, не склонным к мистике и суевериям. «Скажите, дружище, вы что, верите в приметы?» — спросили его друзья. «Нет, конечно, — улыбнувшись, ответил Бор, — но говорят, что прибитая над дверью подкова приносит удачу. Пусть висит.»

**Мораль.** Если дело не касается каких-либо принципиальных вопросов, почему бы и не последовать принятым в обществе нормам, правилам и обычаям.

**Комментарий.** За давностью времени не вспомню, откуда я узнал я эту байку. Возможно, она была опубликована в одном из сборников «Физики шутят», а возможно — в каком-нибудь научно-популярном журнале, что, впрочем, ничего не меняет.

Бор (Bohr) Нильс Хенрик Давид (1885-1962), датский физик, один из создателей современной физики [53, с. 158].

**Диапазон применения байки:** *принятие решения, коммуникация, конформизм, установки и стереотипы, способность увидеть вещи с другой стороны, понимание различного мировоззрения людей, юмор.*

### № 85. Байка «Попадание в цель»

Великий мастер стрельбы из лука по имени Дрона обучал своих учеников. Он повесил на дереве мишень и спросил каждого из учеников, что тот видит.

Один сказал:

— Я вижу дерево и мишень на нем.

Другой сказал:

— Я вижу дерево, восходящее солнце, птиц на небе...

Все остальные отвечали примерно так же.

Затем Дрона подошел к своему лучшему ученику Арджуне и спросил:

— А ты что видишь?

Тот ответил:

— Я не могу видеть ничего, кроме мишени.

И Дрона сказал:

— Только такой человек может стать попадающим в цель.

(«Бхагаватгита» [8, с. 123]).

**Мораль.** Полная сосредоточенность, способность сконцентрироваться на поставленной цели, абстрагироваться от посторонних раздражителей — обязательное условие достижения требуемого результата.

**Комментарий.** Очень часто достижению поставленной цели мешают тысячи повседневных мелочей, которые отвлекают нас от главного, рассеивают наше внимание, «пожирают» свободное время.

**Диапазон применения байки:** *целеполагание, мотивация, обучение, переговоры, подбор и оценка персонала, разрешение проблемы, работа о клиенте, изменения в организации.*

### № 86. Байка «Выкрутился»

Как-то в присутствии публики один человек решил продемонстрировать свое умение ездить на лошади, да только все перепутал от волнения и сунул в стремя нету ногу. В результате он оказался в седле, да только лицом к лошадиному хвосту. Зрители, естественно, засмеялись. Но горе-наездник в ответ на схидные замечания ответил, ничуть не смущаясь: «Но вы же не знаете, в какую сторону я собираюсь ехать!»

**Мораль.** Даже если вы оказались в неловкой ситуации, всегда есть возможность найти выход из нее и «сохранить лицо».

**Комментарий.** Достаточно часто причиной того, что мы попадаем в неприятные ситуации, оказывается именно наличие зрителей.

Их присутствие может повлиять даже на опытного «наездника» и «выбить его из седла».

**Диапазон применения байки:** *способность увидеть вещи с другой стороны, понимание различного мировоззрения людей, уверенность в себе, уверенное поведение.*

### № 87. Байка «Профилактика»

Ходжа Насреддин зовет своего сына, дает кувшин и говорит:

— Сынок, в колодце вода тухлая, для гостя принеси воды из родника.

Только сын уходит, Ходжа кричит:

— Подожди, подожди, вернись!

Дает ему подзатыльник:

— Не разбей!

Гость говорит:

— Ходжа, у вас дурной нрав. Я своим детям даю подзатыльник, когда они кувшин уже разбили.

— О, мой родной, какая польза от вашего подзатыльника, если кувшин уже разбит? [39, с. 292].

**Мораль.** Всему свое время. О последствиях действий есть смысл позаботиться еще до их начала.

**Комментарий.** Данная байка хорошо иллюстрирует роль и значение профилактических мер в организации деятельности. Многие дефекты и отклонения можно и нужно предвосхитить, поскольку, если этого не сделать и нарушения все же случатся, «махать кулаками после драки» будет уже бессмысленно, а затраты на устранение неблагоприятных последствий значительно превысят профилактические затраты. Конечно, речь может идти не о физическом воздействии, а только о «психологических подзатыльниках».

**Диапазон применения байки:** *целеполагание, мотивация, влияние и взаимодействие, разрешение проблемы, разнообразие способов управления.*

### № 88. Байка «Ученье свет, но...»

Эта история произошла в одном из учебных заведений Санкт-Петербурга в давние годы, когда исчез «железный занавес» и появилась возможность не только знакомиться с зарубежной литературой, но и выезжать за рубеж, и общаться с зарубежными коллегами в России. Один из сотрудников кафедры психологии этого института любил бывать на различных семинарах и тренингах. Он с восторгом рассказывал коллегам о том, как ему удалось всего за \$200 (немалая, кстати, сумма по тем временам для преподавателя) посетить семинар. Тот проводился

помощником ассистента, работавшим у профессора, который, в свою очередь, учился у одного из последователей любимого ученика самого Фрица Перлза — основателя гештальт-терапии. Вполне естественно, что заведующий кафедрой предложил своему сотруднику выступить перед коллегами с сообщением по результатам посещения семинара.

На заседании кафедры докладчик по отрывочному конспекту, который он составил на основании того, что смог понять из не очень качественного перевода с английского выступления зарубежного «гуру», пытался рассказать слушателям о гештальт-подходе в психотерапии и его основателе Фрице Перлзе. Но уже минут через пятнадцать некоторые из его коллег начали переглядываться, а еще минут через пять один из сотрудников, извинившись, сказал, что готов продолжить выступление докладчика, хоть и не был на этом семинаре.

После того как взявший слово за считанные 5 минут осветил следующий из заявленных докладчиком вопросов, сам докладчик был вынужден с недоумением признать, что действительно это практически дословно совпадает с тем, что говорил на семинаре зарубежный визитер. Только сообщение коллеги по кафедре значительно более логичное и связное, чем все услышанное.

Секрет же «фокуса» заключался в том, что все, о чем рассказывал доверчивым российским коллегам зарубежный мастер за \$200 с носа, было подробно описано в вышедшей незадолго до этого на русском языке книге К. Рудестам «Групповая психотерапия». Стоимость экземпляра, как вы понимаете, была в несколько десятков раз меньше, чем участия в семинаре.

**Мораль.** Конечно, личный контакт в обучении очень важен, но окончательное решение, посещать ли подобные семинары и тренинги, следует принимать только после внимательного изучения предлагаемой программы, условий обучения, информации о преподавателе или тренере и стоимости курса. Не исключено, что качественно переведенная книга будет куда более полезна, чем невнятный поток сознания зарубежного преподавателя в плохом переводе с иностранного на русский язык.

**Комментарий.** К сожалению, это весьма распространенная в России практика, когда уже сам факт того, что преподаватель или тренер прибыл «оттуда», интерпретируется как некая гарантия качества, что на практике далеко не всегда соответствует действительности. Многие из заезжих гастролеров отнюдь не котируются у себя на родине как специалисты в той проблемной области, относительно которой и приезжают просвещать своих российских коллег. А уж сколько бродит по просторам России и СНГ отечественных «тренеров», весь опыт которых состоит лишь в том, что они прошли какой-нибудь краткосрочный 1-2-дневный тренинг и прочитали парочку книг об этом, я даже не берусь и подсчитывать.

И самое интересное, что все эти «учителя», «тренеры» и «педагоги» находят свою аудиторию. Особенно «тренеры», которые готовы проводить любые тренинги за 1000-1500 руб. на группу в течение 2 дней. Правда, потом приходится объяснять заказчикам, почему после подобного тренинга персонал раздирают конфликты, сотрудники увольняются, падает эффективность деятельности организации и т. п.

Ну и, наконец, существует тип людей, которых можно назвать «вечными студентами». Это те, которые кочуют с семинара на семинар, с тренинга на тренинг (особенно если учеба оплачивается не из их собственного кармана), но не спешат применять полученные знания и умения на практике. Упаси, Господь, иметь таких «любопытных» сотрудников в своем штате.

**Диапазон применения байки:** *мотивация, обучение, установки и стереотипы, изменения в организации.*

### **№ 89. Байка «Один хорошо, а два — лучше»**

Вы, может, слышали эту старую историю из «Панчатантры»?..

Случился как-то в большом лесу пожар. А в лесу были тогда двое — слепой и безногий. Хромой не мог ходить, но был зрячим, а слепой мог бегать, но ничего не видел. И они договорились так: слепой усадит хромого на плечи, а тот будет подсказывать, куда идти. Один видел, другой мог ходить — так они вдвоем стали одним полноценным человеком, выбрались из леса и спаслись от огня [41, с. 45].

**Мораль.** Объединяя наши усилия, мы можем достичь куда более значительных успехов, чем поодиночке.

**Комментарий.** Как правило, человек не может на одинаково высоком уровне обладать всеми качествами, необходимыми для выполнения сложной деятельности. Одни способности могут быть у него развиты достаточно хорошо, другие — вообще отсутствовать. Различные стилевые характеристики мышления, личностные характеристики, образовательный уровень, опыт определенной профессиональной деятельности позволяют человеку успешно выполнять отдельные задания или виды работы, но не гарантируют такой же эффективности в других направлениях деятельности. Например, человек бывает великолепным исполнителем, реализующим на высоком уровне любую идею, но при этом совершенно не способным к выдвижению этих самых идей. Поэтому огромное значение имеет формирование команды, в которой способности и таланты разных людей удачно дополняют друг друга, расширяя их совокупные возможности в решении самых сложных задач.



**Диапазон применения байки:** коммуникация, обучение, командная работа, влияние и взаимодействие, переговоры, подбор и оценка персонала, изменения в организации.

## № 90. Байка «Рубить нужно...»

Лет 15 назад мне удавалось довольно часто ездить с друзьями на рыбалку. Вот и в этот раз мы поехали четвером порыбачить на озеро в Ленинградской области. После вечернего бдения с удочкой развели костер, приготовили уху и под рыбацкие рассказы просидели почти до полуночи. Улеглись спать. Под утро я проснулся, и оглядевшись, понял, что отсутствует один из моих приятелей, Михаил. Он был самым здоровым и спортивным из нас: рост под 2 метра, косая сажень в плечах, спортивный, хорошо развитый физически (достаточно сказать, что он был тренером по восточным единоборствам). Втроем мы отправились на стук топора, раздававшийся в лесу, и вскоре увидели Мишу, который, обнажившись по пояс, рубил огромную сосну. Пот катил по нему градом, заливая глаза, и судя по тому, каким изможденным выглядел Михаил, работа эта давалась ему с большим трудом. Рубил он дерево маленьким тупым туристическим топориком.

— Ты чем занимаешься? — спросили мы его.

— Ну, вы же сами видите! Рублю дерево.

— И зачем тебе это?

— Я себе слово дал: если я эту сосну не свалю, я вообще не мужик, так что это теперь дело принципа!

— И давно рубишь?

— Часа четыре уже.

— Так ты бы прервался ненадолго. Топор бы подточил, чтобы дело пошло быстрее, да и полегче будет острым топором работать.

— некогда мне топор точить, сосну рубить надо! — ответил Миша, продолжая неистово копать тупым куском железа по стволу.

Мы вернулись к машине, а Михаил продолжал свой титанический труд. Еще через час мы вдруг сообразили, что если ему все же удастся свалить сосну, то она упадет поперек просеки, и мы уже никогда не сможем выбраться с нашей стоянки, так как она расположена на полуострове, вдающемся в озеро, и просека — единственная дорога на «большую землю». Через кусты и овраги мы примчались на место, когда сосна уже трещала, постепенно накреняясь. С помощью подручных средств нам удалось слегка отклонить дерево и изменить направление его падения. Все, к счастью, закончилось благополучно.

**Мораль.** Когда мы даем другим советы, даже те, которые могут облегчить их работу, они будут игнорировать их, отказываться, ссылаться на занятость и нехватку времени, необходимость повторять и повторять попытки. Людям вообще свойственно отрицательно относиться к попыткам оказать на них влияние, а уж когда они увлечены чем-то, советы посторонних для них просто неприемлемы.

**Комментарий.** Особенно болезненно люди реагируют, если их действия квалифицируются наблюдателями как ошибочные (тем более если это правда). Это тот самый случай, когда за правду не благодарят и не платят.

Байка абсолютно реальна, поэтому мне было очень интересно встретить позже абстрактную версию истории о дровосеке (пыльщике бревна) у Стивена Кови [26] и Игоря Вагина [8].

*Диапазон применения байки: целеполагание, мотивация, принятие решения, обучение, подбор и оценка персонала, разрешение проблемы.*

## № 91. Байка «Простое решение»

Некий человек стоит на одной ноге. Стоять ему тяжело, нога затекла, и он с трудом держит равновесие. Окружающие маги, колдуны и целители всячески пытаются ему помочь. Один массирует ногу. Другой предлагает встать на руки. Третий говорит: «Покайся и станет легче». Четвертый: «Осознай свою карму, это твоя расплата». Пятый: «Тебе повезло, у кого-то вообще нет двух ног». Наконец обычный путник подходит и говорит: «Почему ты стоишь на одной ноге? Разогни вторую ногу и стой на двух ногах. У тебя же есть вторая нога» [7, с. 138].

**Мораль.** Правильное решение не всегда приходит в голову, даже если оно очевидно. Прежде чем предпочесть сложный способ решения проблемы, есть смысл обратить внимание на более простые пути.

Комментарий. Мир полон советчиков. Но не все советы одинаково полезны.

*Диапазон применения байки: принятие решения, установки и стереотипы, способность увидеть вещи с другой стороны, понимание различного мировоззрения людей, разрешение проблемы, изменения в организации.*

## № 92. Байка «Тачка»

Для борьбы с хищениями на стройке вокруг строительной площадки был возведен высокий забор, поставлены крепкие ворота и нанят сторож, который должен был следить, чтобы рабочие ничего не выносили. Когда на выход направился человек, толкающий перед собой тачку, сторож остановил его и спросил, что тот вывозит со стройки. Затем, заглянув в тачку и убедившись, что она пуста, открыл ворота и выпустил человека с ней на улицу. Оказавшись за пределами стройплощадки, работник усмехнулся и проговорил: «Что вывозишь, что вывозишь? Вот эту тачку и вывожу! В хозяйстве пригодится».

**Мораль.** На очевидные вещи мы обращаем внимание в самую последнюю очередь. Если вы хотите спрятать, скрыть что-нибудь от окружающих, то лучше всего сделать это на самом видном месте.

**Комментарий.** В силу накопленного личного опыта, сложившихся представлений людям свойственно иметь специфические представления об окружающем мире и его ценностях. В одной и той же ситуации разные люди неодинаково воспринимают фигуру-фоновые отношения. То, что для одного выступает объектом, ценностью, для другого — всего лишь фон, элемент обстановки, окружения.

**Диапазон применения байки:** коммуникация, установки и стереотипы, влияние и взаимодействие, способность увидеть вещи с другой стороны.

### № 93. Байка «О запахах»

«Фу, коньяк, клопами воняет», — морщится пессимист. «Клопики! Паразиты, а коньячком пахнут», — умиляется оптимист.

**Мораль.** Все, что нас окружает, может быть проинтерпретировано с совершенно противоположных позиций. И каждый решает сам, «где делать талию», как говаривал один портной.

**Комментарий.** На вкус и цвет товарищей нет. «Что русскому хорошо, то немцу — смерть». Сколько людей — столько и мнений.

Единственное, что радует: многие уже клопов в глаза не видели, поэтому им придется поверить на слово неизвестному автору этого анекдота.

**Диапазон применения байки:** коммуникация, обучение, командная работа, установки и стереотипы, переговоры, способность увидеть вещи с другой стороны, понимание различного мировоззрения людей, разрешение проблемы, креативность, изменения в организации, юмор.

### № 94. Байка «Чем занимаются люди»

На стройке работали три человека. Занимались все одним и тем же, но когда их спросили, что они делают, ответы оказались разными. Один сказал: «Я кладу кирпич». Другой: «Я зарабатываю себе на жизнь». А третий ответил: «Я строю храм».

**Мораль.** То, что мы видим, оценивая поступки людей, не дает нам основания с уверенностью утверждать что-либо о причинах такого их поведения.

**Комментарий.** Это известная притча, которая многократно цитируется в самых различных контекстах многими авторами. В нашем случае хотелось бы обратить внимание на мотивационную составляющую. Прямые следствия такой интерпретации притчи: у трех работников, о которых идет речь, различаются отношение к работе, творческая составляющая, результативность их деятельности. Для каждого

из них потребуются специфические управленческие подходы. Но, безусловно, это лишь одна грань, поскольку данная байка настолько многогранная и универсальная, хотя и лаконичная, что позволяет иллюстрировать разнообразие аспекты взаимоотношений людей и их деятельности.

**Диапазон применения байки:** *целеполагание, мотивация, коммуникация, обучение, командная работа, влияние и взаимодействие, переговоры, способность увидеть вещи с другой стороны, понимание различного мировоззрения людей, подбор и оценка персонала, разнообразие способов управления, изменения в организации.*

### № 95. Байка «Веник»

Жил-был человек. И было у него три сына. Шло время. Сыновья росли, становились взрослыми, а отец их старел, дряхлел, и пришло время ему умирать. Позвал он сыновей и попросил их подать ему из угла избы веник, связанный из прутьев. Выполнили сыновья его просьбу. Тогда он на их глазах сломал с легкостью несколько прутьев, а затем попросил сыновей переломить веник целиком. Попробовал каждый из них сделать это, да ничего у них не вышло: веник гнулся, но не ломался. И тогда сказал им отец: «Вот видите, дети мои, каждый прутик в отдельности даже я могу сломать своими слабыми руками, а веник и вы сломать не смогли, хоть вы и молодые, и сильные. Если будете всегда вместе держаться, вместе невзгодам противостоять, друг друга поддерживать, никакая злая сила вам не страшна, никому вас сломить не удастся».

**Мораль.** Сжатый кулак всегда крепче раскрытой ладони. Объединение усилий делает успех более реальным.

**Комментарий.** Эта притча в разнообразных интерпретациях коучет по страницам сборников сказок, выглядит очень простой, но при всем этом хорошо иллюстрирует преимущества группового сплочения, командной работы и не только этого.

**Диапазон применения байки:** *командная работа, влияние и взаимодействие, переговоры, разрешение проблемы, разнообразие способов управления, изменения в организации.*

### № 96. Байка «Часть и целое»

У одного китайского мастера учился американец. И когда ему пришла пора возвращаться домой, учитель сделал ему подарок — резную шкатулку из дерева. Учитель сказал: «Пообещай, что будешь выполнять одно условие. И даже если решишь кому-то ее подарить, не забудь рассказать о нем. Обещай, что исполнишь это условие. Я сам следовал ему неукоснительно. Это очень древняя шкатулка, и это условие выполняли все, кто ею владел».

«Обещаю», — кивнул ученик. Шкатулка была очень красивая, древняя и ценная на вид, и ученик решил, что она стоит любых условий.

«Условие очень простое, — продолжал учитель. — Ее всегда нужно держать вот этой стороной к востоку. Так делали все, и я прошу тебя следовать этой традиции». «И вправду ничего сложного, — удивился ученик. — Конечно, я выполню это условие».

Приехав домой, он развернул шкатулку, как было велено, но тут же сообразил, что в гостиной подарок просто некуда поставить. Пришлось передвигать всю мебель. Но после перестановки в гостиной обстановка в других комнатах стала выглядеть нелепо. Американец вынужден был изменить весь интерьер в доме. После этого глупым стал казаться сад за окнами! И хозяин понял, что слишком устал. Он написал учителю письмо: «Шкатулка опасна! Чтобы выполнить условие, мне придется изменить весь мир — я уже переделал наново весь дом, сад вокруг дома, и теперь дело дошло до соседских владений». Тот американец был человеком чувствительным, и происходящее выводило его из себя [41, с. 240-241].

**Мораль.** Если твоя жизнь основана на мимолетном, тебе трудно придется с целым — оно никогда не впишется в обстановку. Гармонии с ним не достичь — то одно будет не так, то другое. Прежде чем строить свой город, возводить замок, нужно увидеть целое, свериться с ним и отталкиваться именно от него. Всю свою жизнь, все свои привычки следует строить с оглядкой на целое. Нужно жить в атмосфере целого.

**Комментарий.** Существует иерархия приоритетов, которую нужно выстраивать каждому человеку в своей жизни, но при этом нельзя забывать, что отдельные наши ценности и цели, решения и действия должны не противоречить друг другу, а гармонично вписываться в стандарты более высокого уровня. Прежде чем сделать реальный шаг, предпринять конкретное действие, нужно хорошо представлять себе конечный результат и то, как будут взаимодействовать между собой все проявления нашей активности. В противном случае одно неверное движение или решение и по принципу домино или карточного домика развалится все. Не зря же говорится, что строить на пустом месте гораздо проще, чем перестраивать существующее.

**Диапазон применения байки:** *целесолагание, мотивация, принятие решения, обучение, командная работа, установки и стереотипы, влияние и взаимодействие, переговоры, способность увидеть вещи с другой стороны, понимание различного мировоззрения людей, подбор и оценка персонала, разрешение проблемы, креативность, забота о клиенте, разнообразие способов управления, изменения в организации.*

## № 97. Байка «Гордиев узел»

Согласно древнегреческой легенде, фригийский Гордий привязал ярмо к дышлу телеги запутанным сложным узлом. Предсказание оракула гласило, что развязавший получит господство над миром. По преданию, Македонский в 334 до н. э. в ответ на предложение распутать узел разрубил его мечом (отсюда выражение «разрубить гордиев узел») [53, с. 324].

**Мораль.** Если вопрос сложный и запутанный, то зачастую быстрое и смелое решение — самый лучший способ разрешить проблему.

**Комментарий.** Безусловно, это вовсе не значит, будто нужно «рубить с плеча», решая сложные вопросы. «Рубить узел проблем» следует только после тщательного анализа ситуации и возможных последствий принятия тех или иных решений.

**Диапазон применения байки:** *принятие решения, переговоры, разрешение проблемы, креативность, изменения в организации, уверенность в себе, уверенное поведение.*

## № 98. Байка «Идеальное качество»

В одной из международных табачных корпораций решили серьезно взяться за контроль качества продукции. В рамках концепции «нуль дефекта» нужно было попросту добиться отсутствия какого бы то ни было брака и рекламаций. Чтобы усилить контроль качества, существенно увеличили число линейных контролеров. Их стало так много, что понадобилась надстройка в виде службы контроля качества работы контролеров качества. В свою очередь над ними была создана еще одна структура: группа супервайзеров, которые контролировали и направляли работу контролеров над контролерами.

Эта многоуровневая пирамида контроля качества действительно позволила свести брак и рекламации на некачественную продукцию со стороны потребителей к тысячным долям процента. Впору было праздновать победу, но когда подсчитали затраты на организацию такой системы контроля, оказалось, что эти затраты значительно больше, чем уходило у корпорации на устранение выявленного брака и компенсацию по рекламациям.

**Мораль,** «Овчинка должна стоить выделки».

**Комментарий.** Любое благое дело требует затрат, которые должны быть целесообразными, поскольку в противном случае «овчинка явно не будет стоить выделки». Хорошая идея требует не менее хороших способов ее реализации. Плохой «инструмент» способен свести на нет любое, даже самое, казалось бы, правильное и очень нужное начинание.

**Диапазон применения байки:** *целеполагание, принятие решения, переговоры, способность увидеть вещи с другой стороны, разрешение проблемы, забота о клиенте, изменения в организации.*

## № 99. Байка «Буриданов осел»

Осел, помещенный на равном расстоянии от двух одинаковых связок сена, должен умереть от голода, ибо не сможет избрать ту или иную связку [53, с. 179].

**Мораль.** При принятии решения длительные колебания в выборе из равнозначных (или кажущихся таковыми) альтернатив могут вообще загубить дело и привести организацию к краху.

**Комментарий.** «Буриданов осел» — это так называемый парадокс абсолютного детерминизма в учении о воле. Правда, в сочинениях Ж. Буридана<sup>1</sup> этот образ не найден. В переносном смысле данное понятие подразумевает человека, колеблющегося в выборе между двумя равнозначными возможностями.

**Диапазон применения байки:** *принятие решения, коммуникация, конформизм, переговоры, способность увидеть вещи с другой стороны, разрешение проблемы.*

## № 100. Байка «Две лягушки»

Однажды две лягушки оказались в кувшине со сметаной. Одна из них смирилась с ситуацией, не предпринимала никаких попыток выбраться и погибла. Вторая же барахталась в сметане до тех пор, пока, в конце концов, под ее лапками сметана не начала сбиваться в масло. Когда в результате ее стараний получился кусок масла, лягушка оттолкнулась от него и выпрыгнула из кувшина.

**Мораль.** В любой самой сложной ситуации нужно бороться до последнего. Смирившийся проигрывает всегда. Настойчиво пытающийся решить проблему получает шанс.

**Комментарий.** Не следует забывать, что речь идет именно о появляющейся возможности решить проблему, а не о каких-либо гарантиях: вряд ли способ, который применила вторая лягушка, помог бы ей, если бы она попала в емкость с керосином. Условия среды существенно влияют на выбор эффективного способа разрешения проблемы. То средство, которое приведет к цели при одних условиях, может оказаться совершенно бесполезным в других.

**Диапазон применения байки:** *мотивация, принятие решения, разрешение проблемы, креативность, уверенность в себе, уверенное поведение.*

## № 101. Байка «Странный иностранец»

В начале перестройки, когда в России то тут, то там создавались совместные фирмы и открывались представительства зарубежных компаний, в Ленинграде возникло

<sup>1</sup> Буридан (Buridan) Жан (ок. 1300 — ок. 1358) — французский философ-схоласт, представитель номинализма, способствовал распространению во Франции учения Оккама и ряда естественно-научных идей. [Сов. энцикл. слов. М.: Сов. Энцикл. С. 179.]

совместное предприятие в сфере машиностроения. Его зарегистрировали в ноябре месяце и, как водится, первым делом набрали персонал. Но поскольку дело было новое, у рекрутеров выбор был небольшой: база данных включала кандидатуры вполне достойные, но, к сожалению, только единицы свободно владели иностранным языком. Поэтому было решено подбирать персонал по профессиональным качествам, а английскому языку, который был корпоративным, учить сотрудников уже непосредственно в компании, для чего в штат даже была приглашена преподавательница-англичанка.

Но пока суть да дело, работа шла своим чередом: из швейцарской штаб-квартиры в огромном количестве приходили различные руководящие документы и инструкции, естественно, на английском языке. Сначала вся корреспонденция поступала в приемную, где ее сортировали и направляли адресатам внутри компании. Сотрудницы, работавшие в приемной, обратили внимание, что очень много писем, поступающих из штаб-квартиры, заканчивались подписью *Best Regards!* и размашистым росчерком. Приближалось Рождество, праздник, почитаемый за рубежом больше, чем Новый год, и секретарям в приемной было дано задание подготовить текст поздравления с Рождеством и Новым годом и список адресатов. Можете себе представить реакцию переводчиков, которым принесли текст поздравления для перевода на английский, когда среди адресатов они увидели: *Dear Mister Best Regards!*

**Мораль.** Трудно рассчитывать на взаимопонимание между людьми, если они говорят на разных языках (в широком понимании этого слова).

**Комментарий.** Байку рассказал мне директор по персоналу компании, в которой и произошла эта история. Несмотря на всю фантастичность случившегося, у меня нет оснований не доверять ему. Даже те наши соотечественники, которые учили язык достаточно хорошо (например, в специальных школах), оказавшись за границей, когда такие поездки стали доступны многим нашим гражданам, и пытаюсь общаться на английском, часто слышали от окружающих вопрос: «Извините, а на каком языке вы говорите?»

**Диапазон применения байки:** коммуникация, влияние и взаимодействие, переговоры, юмор.

## № 102. Байка «Как изменилась вода»

Однажды Хьзр, учитель Моисея, обратился к человечеству с предостережением. — Наступит такой день, — сказал он, — когда вся вода в мире, кроме той, что будет специально собрана, исчезнет. Затем на смену ей появится другая вода, и люди сойдут от нее с ума.

Best Regards (англ.) — «сердечный привет», «наилучшие пожелания».



Лишь один человек понял смысл этих слов. Он набрал запас воды побольше и спрятал ее в надежном месте. Затем он стал поджидать, когда вода изменится. В предсказанный день все реки иссякли, колодцы высохли, и тот человек, удалившись в свое убежище, стал пить из своих запасов.

Но вот прошло какое-то время, и он увидел, что реки возобновили свое течение; и тогда он спустился к другим сынам человеческим и обнаружил, что они говорят и думают совсем не так, как прежде, что с ними произошло то, о чем их предостерегали, но они не помнят этого. Когда же он попытался с ними заговорить, то понял, что они принимают его за сумасшедшего, выказывая ему враждебность либо сострадание, но никак не понимание.

Поначалу он не притрагивался к новой воде, каждый день возвращаясь к своим запасам. Однако в конце концов он решил отныне пить новую воду — потому что выделявшие его среди остальных поведение и мышление сделали его жизнь невыносимо одинокой. Он выпил новой воды и стал таким же, как все. И начисто забыл о своем запасе иной воды.

Окружающие же его люди смотрели на него как на сумасшедшего, который чудесным образом излечился от своего безумия [21].

**Мораль.** Надо иметь силу воли и смелость, чтобы противостоять мнению большинства и не сдаться. Иногда легче уступить и плыть по течению вместе со всеми.

**Комментарий.** Легенду эту неоднократно связывали с Зун-Нуном аль-Мисри, египтянином, который умер в 86 г. и считается ее автором. Предполагают также, что она связана по меньшей мере с одной из форм братства вольных каменщиков. Во всяком случае Зун-Нун — самая ранняя фигура в истории дервишей ордена Маламатийя, который, как часто указывалось западными исследователями, имел поразительное сходство с братством масонов. Считают, что Зун-Нун раскрыл значение иероглифов фараона. Данный вариант рассказа приписывается Сайду Сабиру Али Шаху, который умер в 1818 г.

Байку эту, по-моему, лучше всего рассказывать в конце дня, особенно если вы обсуждали такие проблемы, как изменения или креативность.

**Диапазон применения байки:** коммуникация, обучение, командная работа, конформизм, влияние и взаимодействие, способность увидеть вещи с другой стороны, креативность, изменения в организации.

## № 103. Байка «Четверо и толкователь»

Четыре человека получили монету.

Первый был персом. Он сказал: «Я куплю на это ангур».

Второй был арабом. Он сказал: «Нет, я хочу инаб».

Третий был турком. Он сказал: «Я не хочу инаб, я хочу изюм».

Четвертый был греком. Он сказал: «Я хочу стафил».

Не поняв, что все остальные имеют в виду, они передрались. У них была информация, но не было знания. Любопытающий человек, будь он рядом, мог бы примирить их всех, сказав:

«Я могу удовлетворить каждого из вас одной и той же монетой. Если вы честно доверитесь мне, одна ваша монета станет как четыре, и четыре ссорящихся станут как одно целое».

Такой человек знал бы, что каждый на своем языке хотел одного и того же — винограда [22].

**Мораль.** Если вы хотите, чтобы вас понимали, прислушивались к вашему мнению и учитывали ваши пожелания, говорите на языке ваших собеседников.

**Комментарий.** И в деловой сфере, и в практике повседневной жизни люди очень часто не могут достичь желаемого результата, так как, думая об одном, стремясь к одному и тому же, не понимают друг друга.

**Диапазон применения байки:** *коммуникация, обучение, командная работа, влияние и взаимодействие, переговоры, способность увидеть вещи с другой стороны, уверенность в себе, уверенное поведение.*

## № 104. Байка «Гимн планированию»

У вас, быть может, все в порядке  
И в жизни личной, и в делах,  
А у меня все больше неполадки,  
Хоть точно знаю, что не так.

Нельзя сказать, что я ленивый  
И что сознательно работы избегал,  
Работаю я много, как и все мы,  
Да результат чертовски мал.

Проходит утро, полдень наступает,  
А там, глядишь, и ночь уж тут как тут,  
Но вот беда — забот не убавляет  
Ее приход: весь день — Сизифов труд.

Я ясно вижу корень зла:  
Конечно, человек не совершенен,  
Но если у него есть точный план,  
Все, что задумано, свершит он непременно.

Наверное, твои дела в порядке,  
 А у меня проблем невпроворот.  
 Сутра мечусь, ишачу без оглядки,  
 Воображая, будто все пойдет в зачет.

Хватаюсь за одно, глядь — было нужно  
 Другое срочно завершить давно.  
 Бросаю все, и вновь я безоружен  
 Пред бездной дел, и мне уж все равно!

Ах, если бы наметить точный план,  
 Включить организованность, уменьшь!  
 Меня б вы не узнали — я бы стал  
 Гигантом бизнеса и рвенья!

*Дуглас Маллок [4].*

**Мораль.** Когда мы тратим время на планирование, времени становится больше.

**Комментарий.** Да здравствует планирование — основа грамотного менеджмента! Как показывает консалтинговая практика, многие менеджеры, к сожалению, и поныне имеют слабое представление о том, что такое «планирование», «план» и какие виды таковых существуют. В порядке самотестирования попытайтесь ответить, что такое «поэтапное планирование», «планирование ключевых событий», «диаграмма Ганта», «сетевое планирование».

**Диапазон применения байки:** *целесолагание, принятие решения, обучение, переговоры, разрешение проблемы, изменения в организации.*

## № 105. Байка «Как ловить обезьян»

Одна обезьяна очень любила вишни. Однажды, сидя на дереве, она увидела на земле вишни совершенно восхитительного вида и спустилась вниз, чтобы взять их. Однако вишни находились в прозрачном стеклянном сосуде. После нескольких неудачных попыток заполучить их, обезьяна, наконец, додумалась просунуть руку в горлышко сосуда. Зажав одну вишню в кулаке, она хотела выпащить руку, но не смогла: кулак ее оказался шире отверстия сосуда. Разумеется, все это было подстроено умышленно, и вишни в сосуде были ловушкой, устроенной ловцом обезьян, который знал, как мыслят обезьяны. Услышав обезьяний визг, охотник вышел из своего укрытия. Испуганная обезьяна пыталась ударить, но ее рука, как он и предполагал, застряла в сосуде, и обезьяна утратила способность передвигаться.

Охотник заранее знал, что она будет продолжать судорожно сжимать вишню в руке. Таким образом, он без труда ее схватил, а затем резко ударил ее по локтю, отчего кулак ее разжался, и она выпустила, наконец вишню. Итак, обезьяна высвободила

руку, но оказалась пойманной. Охотник же использовал вишню и сосуд, но не лишился ни того, ни другого [21].

**Мораль.** Если хочешь сохранить главное — умей отказаться от второстепенного.

**Комментарий.** Это одна из многих традиционных историй, которые объединены под общим названием «Книга Аму-Дарьи». В настоящей версии история была рассказана ходжой Али Рамитани, умершим в 136 г.

Проинтерпретировать эту байку можно и с учетом интересов «обезьяны», и понимая позицию «охотника». В первом случае следует обратить внимание, что в погоне за какими-то мелкими, но привлекательными ценностями мы готовы поставить на карту если не жизнь и свободу, то интересы дела, бизнеса, компании. Во втором — менеджерам следует иметь в виду, решая проблему мотивации персонала, управления сотрудниками, что, подобно охотнику, они могут достичь поставленной цели, используя знание психологии подчиненных «обезьян».

**Диапазон применения байки:** *мотивация, обучение, конформизм, влияние и взаимодействие, переговоры, подбор и оценка персонала, разнообразие способов управления, изменения в организации.*

## № 106. Байка «Мудрый пчеловод»

Старый пчеловод лежит на смертном одре. Его односельчане собрались вокруг него и причитают:

— Как же мы теперь будем без тебя, к кому мы теперь пойдем за советом? Не умирай, не покидай нас. Ты самый мудрый человек в нашей деревне, дай наказ, научи, как нам жить без тебя.

Пчеловод с трудом открывает глаза и едва слышно произносит:

— Все ерунда, кроме пчел.

Односельчане зашушукали:

— Вот оно как, не зря ведь он всю жизнь пчелами занимался! А мы-то, дураки, не доперли: все ерунда, кроме пчел, вот в чем дело!

Но в это время пчеловод шепчет из последних сил:

— А если хорошо подумать, то и пчелы ерунда.

И умирает.

**Мораль.** Для того чтобы понять, что не ерунда, а что действительно ерунда, — нужно стать мудрым, подобно тому пчеловоду. Правда, как это сделать — тоже вопрос, на который еще нужно найти ответ. Но если пчеловоду удалось стать мудрым, значит, это возможно и для других.

**Комментарий.** Как ни соблазнительно получить готовый ответ о смысле жизни и главных ее ценностях, следует признать, что скорее всего, придется искать его самому, поскольку нет гарантий, что чужой рецепт вам подойдет.

**Диапазон применения байки:** *принятие решения, способность увидеть вещи с другой стороны, понимание различного мировоззрения людей, разрешение проблемы, разнообразие способов управления, изменения в организации.*

### № 107. Байка «Смеяться ли над дураками?»

Жил-был на свете дурак. Однажды его послали за мукой и солью. Он взял с собой поднос. Человек, пославший его, сказал: «Смотри, не смейся их, они мне нужны по отдельности».

Когда лавочник насыпал в поднос муки и принялся взвешивать соль, дурак сказал: «Только не смейся с мукой. Сыпь ее мне сюда», — и перевернул поднос вверх дном, чтобы положить соль с другой стороны. Мука, разумеется, оказалась на полу. Зато соль осталась целой.

Когда дурак возвратился к тому, кто его послал, то доложил: «Вот соль».

— Добро, — сказал человек, — а где же мука?

— А мука должна быть здесь, — ответил дурак и перевернул поднос.

Соль, разумеется, высыпалась на пол, как до этого мука [22].

**Мораль.** Так же часто бывает и с людьми, которых никак нельзя отнести к дуракам. Делая то, что им представляется правильным, они сводят на нет другое, которое вполне может оказаться столь же правильным. Когда такое происходит не в действиях, а в мышлении человека, он попадает в тупик, какими бы соображениями ни обосновывал логичность своей мысли.

**Комментарий.** Вы посмеялись над дураком из байки. Ну а как насчет ваших собственных мыслей? Вы уверены, что они не мука и соль?

**Диапазон применения байки:** *целеполагание, принятие решения, обучение, командная работа, влияние и взаимодействие, переговоры, способность увидеть вещи с другой стороны, понимание различного мировоззрения людей, разрешение проблемы, изменения в организации.*

### № 108. Байка «Жертва информированности»

Помню, я однажды отправился в Британский музей почтить о способах лечения какой-то пустяковой болезни, которой я захворал, — кажется, это была сенная лихорадка. Я выписал нужную книгу и прочитал все, что мне требовалось; потом, задумавшись, я машинально перевернул несколько страниц и начал изучать всевозможные недуги. Я забыл, как называлась первая болезнь, на которую я на-

ткнулся, — какой-то ужасный бич, насколько помню, — но не успел я и наполовину просмотреть список предварительных симптомов, как во мне возникло убеждение, что я схватил эту болезнь.

Я просидел некоторое время, застыв от ужаса, потом с равнодушием отчаяния снова начал перелистывать страницы. Я дошел до брюшного тифа, прочитал симптомы этой болезни и обнаружил, что я болен брюшным тифом — болен уже несколько месяцев, сам того не ведая. Мне захотелось узнать, чем я еще болен. Я прочитал о пляске святого Вигта и узнал, как и ожидал, что болен этой болезнью. Заинтересованный своим состоянием, я решил исследовать его основательно и начал читать в алфавитном порядке. Я прочитал про малярию и узнал, что недавно заболел ею и что острый период наступит недели через две. Брайтовой болезнью я страдал, к счастью, в легкой форме и, следовательно, мог еще прожить многие годы. У меня была холера с серьезными осложнениями, а дифтеритом я, по-видимому, болен с раннего детства.

Я добросовестно проработал все двадцать шесть букв алфавита и убедился, что единственная болезнь, которой у меня нет, — это вода в колене.

Сначала я почувствовал себя несколько обиженным, — это показалось мне оскорблением. Почему у меня нет воды в колене? Чем объяснить это несправедливое исключение? Но вскоре менее хищные чувства взяли верх. Я подумал о том, что у меня есть все другие болезни, известные в медицине, стал менее жадным и решил обойтись без воды в колене. Подагра в самой зловредной форме поразила меня без моего ведома, а общим предрасположением к инфекции я, по-видимому, страдал с отроческих лет. Это была последняя болезнь в лечебнике, и я решил, что все остальное у меня в порядке.

...Потом я решил узнать, долго ли я проживу. ...Я пощупал свой пульс. Сначала я совсем не мог найти пульса. Потом внезапно он начал биться. Я вынул часы и стал считать. Я насчитал сто сорок семь ударов в минуту. Я попытался найти свое сердце. Я не мог найти у себя сердце. Оно перестало биться. ...Я похлопал себя спереди, начиная с того, что я называю талией, до головы и немного захватил бока и часть спины, но не мог ничего услышать или почувствовать. Я попробовал показать себе язык. Я высунул его как можно дальше и зажмурил один глаз, чтобы глядеть на него другим. Я мог видеть лишь кончик языка, и единственным моим приобретением была еще большая уверенность, что у меня скарлатина.

Счастливым, здоровым человеком вошел я в эту читальню, а вышел из нее разбитым инвалидом [15, с. 5-6].

**Мораль.** Существует обоснованное мнение, что дефицит информации порождает стресс. Но для внушаемого, тревожного человека отсутствие информации о реальных или возможных неприятностях, неблагоприятных последствиях тех или иных действий (как собственных, так и других людей) зачастую не только не вредно, но оказывается единственным способом избежать нервных срывов и неадекватного поведения как следствия самовнушения.

**Комментарий.** «Я направился к своему врачу. ...Он расстегнул меня и осмотрел сверху донизу... Затем он сел, написал рецепт и подал его мне. ...Я прочитал рецепт. Он гласил:

«1 фунтовый бифштекс и

1 пинта горького пива каждые 6 часов

1 десятиминутная прогулка ежедневно но утрам

1 кровать ровно в 11 ч.

И не забывать себе голову вещами, которых не понимаешь» [15, с. 7].

Последняя рекомендация, пожалуй, самая важная и эффективная.

**Диапазон применения байки:** *принятие решения, коммуникация, обучение, конформизм, влияние и взаимодействие, изменения в организации, уверенность в себе, уверенное поведение, юмор.*

## № 109. Баяка «Коль на себя оборотиться»

Жил-был человек, имевший домашнюю живность, и когда он прослышал, что Моисей знает язык животных, то напросился к нему в ученики. Овладев этим знанием, он начал подслушивать разговоры своих домашних животных. Как-то раз петух сказал собаке, что лошадь скоро околеет, и человек все понял. Чтобы не нести убытки, он заблаговременно продал лошадь. Спустя некоторое время он снова воспользовался своим знанием, подслушав разговор петуха с собакой, и узнал, что скоро подохнет его мул. Он снова вышел из положения без потерь, продав мула. В следующий раз петух предсказал смерть раба. Человек, потирая руки, продал раба и сэкономил приличные деньги. Он был крайне доволен собой, полагая, что ценность знания в том и состоит, чтобы помогать человеку в его повседневных делах.

Но вот наступил день, когда петух поведал собаке, что их хозяину, увы, недолго осталось жить. В панике человек бросился к Моисею, испрашивая совета, что ему делать. Моисей сказал: «Теперь ты можешь заблаговременно продать себя!» [22].

**Мораль.** Прислушайтесь к наставлению Мудреца: «Знание, помогающее видеть свойства окружающих, оказывается бесполезным, когда дело касается величайшей заботы человека — его самого».

**Комментарий.** Как гласит народная мудрость, «сапожник без сапог», «в чужом глазу соринку видно, а в своем и бревно незаметно». Действительно, мы весьма успешно даем советы другим, скоры на указания, как нужно поступать в тех или иных ситуациях, и умеем принимать достаточно эффективные решения на основе имеющейся информации, когда речь идет о других. Но когда нам нужно принимать шаги, касающиеся собственной жизни и деятельности, сделать это оказывается значительно сложнее.

**Диапазон применения байки:** *целесолагание, мотивация, принятие решения, коммуникация, обучение, влияние и взаимодействие, понимание различного мировоззрения людей, разрешение проблемы, уверенность в себе, уверенное поведение.*

## № 110. Байка «Совестливый студент»

Произошла эта история еще в дореволюционные времена. На последнем этаже доходного дома снимал комнату студент, который по обычаю того времени был типичным представителем студенческой братии: свободное от посещения лекций и репетиторства время проводил он в увеселениях на пирушках и вечеринках, а то и в трактире мог засидеться допоздна, реализуя таким образом свое стремление быть ближе к народу. Домой он поэтому возвращался за полночь и изрядно навеселе. Взойдя весьма шумно к себе в комнату по неосвещенной лестнице, студент, по обыкновению, не раздеваясь плюхался на кровать, отвечающую ему жалобным стоном, а затем, слегка отлежавшись, снимал сначала один сапог и с грохотом швырял его в угол комнаты, а затем с интервалом в пять-десять минут отправлял по тому же адресу и второй.

А надо вам сказать, что этажом ниже (как раз под студенческой комнатой) проживал профессор, преподаватель одного из институтов, которого загнали сюда семейные неурядицы. Типичный интеллигент, человек вежливый и культурный, он был тих и непритязателен, да и просто незаметен. Вернувшись с работы, он читал газету, готовился к очередным лекциям, и откушав чаю, ложился спать. И только он начинал засыпать, как грохот студенческих сапог будил его, вызывая ушаченное сердцебиение, сухость во рту и стойкую бессонницу почти что до самого утра. Это продолжалось еженощно на протяжении весьма длительного времени, но природная воспитанность только единожды позволила профессору в весьма мягкой, даже извиняющейся, манере сделать замечание соседу сверху, которое тот, впрочем, проигнорировал, не утруждая себя не только извинением, но даже каким-либо ответом вообще.

Неизвестно, как бы все это развивалось дальше, но однажды студент, явившись домой, и по обыкновению упав на кровать, швырнул в угол комнаты только один сапог, так как в этот момент проявилось то, что можно назвать проблеском совести (а это бывает, как известно, даже у самых отъявленных негодяев): студент вдруг представил себе как отдыхает от трудов праведных этажом ниже уставший за день сосед сеятель доброго и вечного, и так ему стало стыдно за свое разнузданное поведение, что он, стащив с ноги второй сапог, тихонько поставил его на пол у кровати и заснул сном праведника, умиротворенный своим благородным поступком.

А через два часа, глубокой ночью, жильцы дома были разбужены громким ором из профессорской квартирки:

— Мерзавец, подлец, сволочь мерзопакостная, бросай же, наконец, второй сапог, гад! Сколько же можно над человеком издеваться? Мне что, всю ночь теперь не спать!



**Мораль.** Не все благие намерения выстилают дорогу в ад, но и не все они в итоге дают ожидаемый положительный результат.

**Комментарий.** В советские времена, когда проходил слух, что с первого числа следующего месяца повысят цены на что-нибудь, стойкие граждане, поворчав, ждали этого, будучи морально готовыми ко всему. Но вот наступало первое число, а цены не менялись. Граждане ждали дальше, по цены не повышали ни 10, ни 15, ни 25 числа. Наступало первое число уже следующего месяца, и народ начинал нервничать: что-то не срасталось, ожидания не оправдывались. Наконец, когда еще через пару недель цены все-таки поднимали, люди облегченно вздыхали: «Ну, слава богу, повысили, наконец, как и обещали, а то уже сил нет ждать». Привычка, однако, вторая натура!

**Диапазон применения байки:** коммуникация, конформизм, установка и стереотипы, влияние и взаимодействие, способность увидеть вещи с другой стороны, понимание различного мировоззрения людей.

## № 111. Байка «Сказание об огне»

Давным-давно один человек, его звали Нур, сосредоточенно и упорно размышляя над тайнами природы, раскрыл секрет добывания огня. Он решил поделиться с людьми своим открытием и для этого стал путешествовать от общины к общине. Он передал свой секрет многим группам людей. Некоторые воспользовались этим знанием. Другие, не дав себе труда подумать, каким полезным оно могло бы оказаться для них, поняли только то, что Нур опасен для них, и прогнали его. В конце концов люди какого-то племени, перед которыми он продемонстрировал свое искусство, пришли в дикую панику и убили его, видя в нем исчадие ада.

Прошли века. В одной общине, в которой Нур некогда обучал людей добыванию огня, это знание сохранилось только у особых жрецов, пользующихся властью, богатством и теплом, в то время как остальные люди замерзали от холода. Другая община начисто забыла искусство Нура и стала поклоняться орудиям добывания огня. Люди третьей общины поклонялись образу самого Нура, так как именно он был их учителем. В четвертой общине сохранилась история открытия огня в легендах и преданиях — одни верили в них, другие нет. Пятая община действительно использовала огонь, и это позволяло им находиться в тепле, готовить пищу и производить разные полезные предметы.

И вот спустя много-много лет один мудрец с небольшой группой учеников путешествовал по землям этих племен. Ученики пришли в изумление при виде такого множества различных ритуалов, с которыми они здесь столкнулись.

— Но ведь все эти действия относятся всего лишь к добыванию огня и ни к чему больше, — сказали они учителю.

— Наш долг открыть этим людям правду.

— Что ж, я согласен, — ответил учитель.

— Мы повторим наше путешествие, и благодаря этой новой цели те из вас, кто уцелеет к его концу, узнают, каковы реальные проблемы и как их решать.

Итак, мудрец и его ученики достигли первого племени, где им оказали радушный прием. Жрецы пригласили путешественников на церемонию «сотворения огня». Когда церемония окончилась, и толпа возбужденно переживала увиденное «чудо», мастер обратился к ученикам:

— Не желает ли кто-нибудь из вас открыть этим людям правду?

Первый ученик сказал: «Во имя истины я считаю себя обязанным поговорить с этими людьми».

— Если ты собираешься сделать это на свой собственный страх и риск, то начинай, — ответил учитель.

Ученик вышел вперед, стал перед вождем племени и окружавшими его жрецами и сказал:

— Я могу совершить чудо, которое вы относите к особому проявлению божества. Если я сделаю это, признаете ли вы, что уже много веков находитесь в заблуждении?

— Хватайте его! — закричали жрецы.

Этого человека схватили и увели, и никто никогда его больше не видел. Путешественники тронулись в путь и через некоторое время подошли к территории второй общины, где поклонялись орудиям извлечения огня. Еще один ученик вызвался образумить этих людей. С позволения мастера он сказал: «Я хочу поговорить с вами, как с разумными людьми. Вы поклоняетесь даже не самой вещи, а всего лишь средствам, с помощью которых она может быть произведена. Таким образом, вы лишены возможности использовать эту вещь. Я знаю реальность, лежащую в основе вашего обряда». Эта община состояла из людей более разумных. Но они сказали ученику:

— Так как ты наш гость, мы почтили тебя гостеприимством. Однако будучи пришельцем, не знакомым с нашей историей и обычаем, ты не можешь понять того, что мы делаем. Ты заблуждаешься; возможно, ты даже пытаешься лишить нас нашей религии или изменить ее. Поэтому мы не хотим тебя слушать.

Путешественники двинулись дальше. Достигнув земель третьей общины, они увидели перед каждым домом идола, изображающего Нура — открывателя огня. Третий ученик обратился к руководителям общины так:

— Этот идол изображает человека, олицетворяющего собой возможность, которую человек способен использовать, не так ли?

Может быть, это и так, — ответили почитатели Нура, — но проникнуть в эту тайну дано лишь немногим.

— Да, но только тем немногим, кто поймет, а не тем, кто отказывается смотреть на определенные факты, — сказал третий ученик.

— Все это ересь, к тому же ее высказывает человек, даже не говорящий на нашем языке правильно и не принадлежащий к священникам, к посвященным в нашу веру, — заворчали жрецы.

И этому ученику не удалось добиться успеха.

Так, группа продолжала свое путешествие, пока не прибыла на территорию четвертой общины. На этот раз перед собранием людей выступил четвертый ученик. Он заявил:

- История о создании огня правдива. Я знаю, как добывать огонь. В толпе возникло замешательство, послышались разноголосые мнения. Некоторые говорили:
- Возможно, это правда, и если так, то мы непременно хотим узнать, как добывать огонь.

Но когда мастер и его последователи испытали их, оказалось, что большинство стремилось использовать огонь для своей личной выгоды. Они не понимали того, что огонь есть нечто необходимое для человеческого прогресса. Умы подавляющего числа людей этого племени были настолько пропитаны извращенными легендами, что те, кто воображал себя способным воспринимать истину как таковую, на деле оказывались, как правило, неуравновешенными людьми, которые не смогли бы получить огонь, даже если бы им показали, как это делается.

Были и другие, которые заявляли: «Конечно, в легендах нет ничего правдивого. Этот человек просто хочет нас одурачить, чтобы занять в нашей общине высокое положение». Третья партия говорила: «Наши легенды должны остаться такими, какие они есть, поскольку это наше наследие, соединяющее всех нас в единое целое. Если мы сейчас откажемся от них, а затем обнаружим, что новое толкование никуда не годно, что тогда станет с нашим обществом?» Были также и другие точки зрения.

Итак, группа отправилась дальше и пришла, наконец, на территорию пятой общины, где разведение огня было чем-то обычным и общедоступным. Но и там путешественникам встретились испытания [21].

**Мораль.** Прежде чем учить кого-либо чему-либо, нужно научиться учить и создать заинтересованность у аудитории. Успешное обучение — это знания плюс методика преподавания плюс мотивация обучаемых.

**Комментарий.** Люди, особенно взрослые, не очень настроены па то, чтобы их учили. По их мнению, они уже все знают, и хотят изучать лишь то, что считают необходимым, а не должным. Поэтому сначала надо растолковать, что есть нечто такое, чему следует учиться, и объяснить, почему именно к этому и следует обратиться в первую очередь. Затем необходимо научить их учиться и подобрать адекватные методы обучения.

**Диапазон применения байки:** *мотивация, коммуникация, обучение, влияние и взаимодействие, изменения в организации.*



## Бонус

Самые «прикольные» высказывания участников семинарских и тренинговых групп, показывающие, что ничто человеческое им не чуждо.

1. Для наиболее бестолковых повторю еще раз... если вспомню!
2. Если человек не разбирается в классической музыке, то он не может судить вообще ни о чем.
3. Этих людей вообще нет в живых (о свободных штатных единицах).
4. Мы говорим о жене как бы о женщине...
5. Вы все самостоятельные, серьезные люди, не рабочие какие-то.
6. Вы — начальники, вы — ходячий авторитет.
7. А вот в Марокко нет заборов и, как следствие, пет дырок в заборах.
8. Мужа люблю... но коллектив — больше!
9. Не надо меня в этом убеждать, докажите мне это...
10. Элементарно: чуть-чуть напрягитесь, ну вот, а теперь расслабьтесь. Что это вам напоминает?
11. Если ты идешь на дно, то элементарно: хватаешь воду и еду...
12. Совещание прекращается, потому что у нас начинается другое совещание.



## Словарь основных понятий

**Анекдот** — (от греч. *anekdotos* — неизданный) — короткий рассказ об историческом лице, происшествии; жанр фольклора, короткий вымышленный юмористический рассказ с неожиданным концом [53, с. 59]. Анекдоты — это те же сказки, только они короче и случаются в повседневной жизни «нормальных» людей [12].

Ассимилировать — видоизменять, уподобить (уподоблять себе, превратить); превращать в себе подобное [5, с. 49]; познавательный механизм обучения [67].

**Афоризм** (от греч. *aphorismos*) — краткое выразительное изречение, содержащее обобщение; крылатая фраза [5, с. 52].

**Байка** — короткий занимательный рассказ; выдумка, сказка [5, с. 55]; опрошенный вариант истории (повествования), предназначенный прежде всего для устного изложения заинтересованной аудитории.

Баллада (от фр. *ballade*) — жанр лирической поэзии с повествовательным сюжетом на легендарную, историческую, сказочную или бытовую тему; произведение в таком жанре [5, с. 57].

**Басня** — жанр (обычно короткого стихотворного) нравоучительного или сатирического рассказа, иносказательно изображающего людей и их поступки [5, с. 61].

**Боян** — поэт, исполнитель народных песен, сказаний, баллад и т. п. [5, с. 93].

**Быль** — то, что было в действительности, происходило на самом деле; рассказ о таком происшествии [5, с. 1270].

**Былина** — жанр русской народной эпической песни-сказания о богатырях и их подвигах [5, с. 107].

**Воображение** — способность воображать, мыслить образами; фантазия [5, с. 149].

**Герой** — тот, кто привлек к себе внимание, вызывает интерес, восхищение и т. п., является для кого-либо предметом поклонения, образцом для подражания и т. п.; лицо, воплощающее в себе характерные, типичные черты своей эпохи, среды; главное действующее лицо литературного произведения [5, с. 201].

**Гештальт** (нем. *Gestalt*) — образ, структура, целостная форма.

**Дервиш** (от пер. *darvis*) — мусульманский нищенствующий монах [5, с. 251].

**Жест** — телодвижение, преимущественно движение рукой, сопровождающее речь для усиления ее выразительности или имеющее значение какого-либо сигнала, знака и т. п. [5, с. 303].

**Иносказание** — выражение, заключающее в себе скрытый, тайный смысл; аллегория [5, с. 394].

**Интонация** (от итал. *Intonazione* (от лат. *intonare* — громко произносить)) — тон, манера произношения, выражающие чувство говорящего, его отношение к предмету речи, особенности его душевного склада; ритмико-мелодический строй речи, чередование повышений и понижений тона при произнесении [5, с. 396].

**Ирония** (греч. *eirdmeia* — притворство) — тонкая, скрытая насмешка; стилистический оборот, фраза, слово, в которых преднамеренно утверждается противоположное тому, что думают о лице или предмете [5, с. 398].

**История** (от греч. *historia*) — рассказ о прошедшем, об узнанном [5, с. 404].

**Канонир** (от нем. *kanonief*) — в российской армии до 1917 г. и некоторых других армиях: рядовой артиллерии [5, с. 414].

**Конкретизировать** — придать—придавать конкретное выражение чему либо; уточнить—уточнять [5, с. 449]; познавательный механизм обучения [67].

**Коммуникация** (от лат. *communicatid*) — сообщение или передача средствами языка содержания высказывания [5, с. 445].

**Конфликт** (от лат. *conflictus* — столкновение) — столкновение противоположных сторон, мнений, сил; серьезное разногласие, острый спор; противоречие, противоборство между изображенными в художественном произведении характерами и обстоятельствами, служащее основой развития, действия [5, с. 453].

**Конформизм** (лат. *konformis* — подобный, сообразный) — способность человека изменять свои взгляды и поведение под влиянием или давлением большинства; приспособленчество — пассивное принятие существующего порядка, следование общим мнениям, модным течениям [5, с. 453].

**Креативность** (от англ. *creative* — творческий) — творческое начало, творческие способности личности.

**Легенда** — поэтическое предание о каком-либо историческом событии [40].

**Лексика** (от греч. *lexikos* — словарный, словесный) — совокупность слов какого-либо языка, диалекта или речи отдельного человека [5, с. 492].

**Мета** (от греч. *meta* — вслед, за, после, через). Понятие это обозначает уровень описания какого-нибудь объекта или системы (как правило, также описания), высшего по отношению к предыдущему описанию; «описание описания», обозначает выход за пределы чего-либо [5, с. 536].

**Метафора** (греч. *metaphora* — перенесение) — употребление слова или выражения в переносном значении, основанное на сходстве, сравнении, аналогии; слово или выражение, таким образом употребленное [5, с. 537]. Метафора —

это сравнение, параллель между двумя, иногда, казалось бы, совсем не связанными между собой понятиями.

**Метафорическая история** — иносказательная история.

**Мимика** (греч. *mimikos* — подражательный) — движения мышц лица, выражающие внутреннее душевное состояние; искусство выражать свои чувства и настроения соответствующими движениями мышц лица [5, с. 543].

Мировоззрение — совокупность взглядов, убеждений, определяющих отношение к действительности.

**Миф** — 1. Древнее народное сказание о богах и обожествленных героях, о происхождении мироздания и жизни на Земле. 2. Вымысел, измышление, ложь. 3. Оторванное от действительности изложение каких-либо событий, фактов, основанное на их некритическом, ошибочном истолковании [5, с. 546]. Также это и возникающее на ранних этапах истории повествование, фантастические образы которого (боги, легендарные герои, события и т. п.) были попыткой обобщить и объяснить различные явления природы и общества [56, с. 286]; древнее народное сказание о легендарных героях, богах, явлениях природы [40].

Мифология (греч. *mythos* — повествование, сказание, *logos* — слово, учение) — фантастическое отражение действительности в первобытном сознании, воплощенное в характерном для древности устном народном творчестве; своеобразная форма проявления мировоззрения древнего общества [56, с. 286].

**Мораль** — нравственный вывод, урок, наставление, обучающий момент, вытекающие из истории.

**Мотив** (от фр. *motif*) — побудительная причина, основание, повод к какому-либо действию, поступку [5, с. 559].

Мотивация — побуждения, вызывающие активность живого организма и определяющие ее направленность.

**Нотация** (лат. *notatio* — замечание, обозначение) — наставление, нравоучение, выговор [5, с. 658].

Нравоучение — внушение нравственных правил; поучение [5, с. 659]; часть литературного произведения, заключающая мораль.

**Память** — способность запоминать, сохранять и воспроизводить в сознании прежние впечатления [5, с. 777].

**Пантомимика** — совокупность движений человеческого тела, выражающих внутреннее душевное состояние [5, с. 779].

**Повесть** — повествовательное произведение с сюжетом менее сложным, чем в романе, и обычно меньшее по объему; совокупность событий и фактов, связанных с кем-, чем-либо; история, повествование, рассказ [5, с. 852].

**Повествование** — рассказ о действиях, поступках, событиях [5, с. 852].

Поэма — большое лирико-эпическое произведение в стихах [5, с. 951].

Притча — краткий иносказательный рассказ назидательного содержания [5, с. 993].

**Просьба** — обращение к кому-либо, призывающее удовлетворить какие-либо нужды, желания [5, с. 1029].

**Развязка** — эпизод, заключающий, завершающий развитие сюжета художественного произведения [5, с. 1065].

**Рассказ** — небольшое художественное повествовательное произведение в прозе [5, с. 1096].

**Рифма** (от греч. *rhythmos* — соразмерность, согласованность) — созвучие окончаний слов, начиная с последнего ударного слога, завершающих стихотворные строки или части строк [5, с. 1124].

**Роман** (от фр. *roman*) — большое повествовательное произведение, обычно в прозе, со сложным разветвленным сюжетом [5, с. 1128].

Сага — поэтическое сказание, легенда [5, с. 1139].

**Семантика** (от греч. *semantikos* — обозначающий) — значение, смысл (слова, оборота речи, грамматической формы) [5, с. 1173].

**Сказка** — повествовательное произведение устного народного творчества о вымышленных событиях с участием волшебных, фантастических сил [5, с. 1191].

**Сомелье** (*sommelier*) — слово французское, аналогов в других языках не имеет. Означает оно человека, который отвечает в ресторане за покупку вин, их хранение и продажу. Хороший сомелье может приносить ресторану до 40% прибыли, а посетителям — огромное удовольствие. Начинается все с того, что сомелье составляет винную карту — своего рода «меню» вин — и закупает у поставщиков именно то, что нужно. Когда бутылки прибывают в ресторан, сомелье обеспечивает им необходимые условия хранения. Он должен не только превосходно понимать в винах, но и разбираться в психологии людей, уметь с ними общаться.

**Стереотип** (от греч. *stereos* — твердый и *typos* — отпечаток) — привычное отношение человека к какому-либо явлению, сложившееся под влиянием социальных условий и предшествующего опыта [5, с. 1267].

**Стиль** (от греч. *stylos* — стерженек для письма) — совокупность признаков, черт, создающих целостный образ искусства определенного времени, направления, индивидуальной манеры художника в отношении идейного содержания и художественной формы; способ осуществления чего-либо, характер деятельности, работы в их отличительных признаках; совокупность приемов использования средств языка, характерная для какого-либо писателя или литературного произведения, направления, жанра; построение речи в соответствии с нормами литературного языка, манера словесного изложения; функциональная разновидность литературного языка [5, с. 1269].

**Стихотворение** — небольшое поэтическое произведение, написанное ритмизованной речью, стихами [5, с. 107].

**Структурирование** — упорядочивание в соответствии с определенной структурой, познавательный механизм обучения [67].



**Суфизм** — мистико-аскетическое учение в исламе, отрицающее обрядовую сторону религии и проповедующее аскетизм [5, с. 1292].

**Сюжет** — совокупность последовательно развивающихся событий, составляющих основное содержание художественного произведения [5, с. 1300].

**Текст** (от лат. *textum* — связь, соединение) — слова, предложения в определенной связи и последовательности, образующие какое-либо высказывание, сочинение, литературное произведение, документ и т. п., напечатанные, написанные или запечатленные в памяти [5, с. 1310].

**Убеждение** — твердое мнение, система взглядов, мировоззрение [5, с. 1362].

**Установка** — целевая направленность чего-либо, ориентация на что-либо [5, с. 1402].

**Цель** — то, к чему стремятся, чего хотят достичь; главная задача, основной замысел [5, с. 1460].

**Цитата** (лат. *citare* — приводить (провозглашать)) — дословная выдержка из какого-либо текста [5, с. 1464]. В русском языке слово «цитата» употребляется с 1820-х гг.

**Юмор** (англ. *humour*) — умение подметить смешную сторону кого-, чего-либо и представить, показать ее в незлобиво-насмешливом виде; проникнутое шутивным добродушно-насмешливым настроением отношение к кому-, чему-либо; художественный прием в искусстве: изображение чего-либо в смешном, комическом виде [5, с. 1529].

# Библиография



1. *Аникеева Н. П.* Воспитание игрой. М.: Просвещение, 1987.
2. *Баркер Ф.* Использование метафор в психотерапии. Эффективное использование метафор и анекдотов в психотерапии. Воронеж, 1995.
3. *Бендлер Р., Гриндер Д.* Структура магии. Ульяновск: Альян, 2001.
4. *Беттджер Ф.* Вчера неудачник — сегодня преуспевающий коммерсант. М.: Агентство ФАИР, Информпресс+, 1999.
5. Большой толковый словарь русского языка. СПб.: Норинт, 1998.
6. *Бэндлер Р., Гриндер Д.* Из лягушек — в принцы. Вводный курс НЛП-тренинга. М.: Флинта, 2000.
7. *Вагин И. О.* Выиграй у судьбы в рулетку. СПб.: Питер, 2002.
8. *Вагин И. О.* Как стать первым. Практический коучинг по-русски. М.: АСТ; Астроль; Ермак, 2003.
9. *Бачков И. В.* Сказкотерапия: развитие самосознания через психологическую сказку. М.: Ось-89, 2001.
10. *Вилсон Г., Макклафлин К.* Язык жестов — путь к успеху. СПб: Питер, 2000.
11. *Гашек Я.* Похождения бравого солдата Швейка во время мировой войны. М.: Художественная литература, 1987.
12. *Гордон Д.* Терапевтические метафоры. СПб.: Речь, 1995.
13. *Гуревич А. Я.* Категории средневековой культуры. М.: Искусство, 1984.
14. *Гюго В.* Девяносто третий год. М.: АСТ, 2004.
15. *Джером К.Джером* Трое в одной лодке, не считая собаки. Минск: Госиздат БССР, 1956.
16. *Жигульский К.* Праздник и культура. М.: Прогресс, 1985.
17. *Зайцева О. А., Радугин А. А., Радугин К. А., Рогачева Н. И.* Основы менеджмента. М.: Центр, 1998.
18. *Защиринская О. В.* Сказка в гостях у психологии. Психологические техники: сказкотерапия. СПб.: ДНК, 2001.
19. *Зинкевич-Евстигнеева Т., Фролов Д., Грабенко Т.* Технология создания команды. СПб.: Речь, 2002.

20. Игры - обучение, тренинг, досуг.../Под ред. В. В. Петрусинского: В 4 кн. М.: Новая школа, 1994.
21. *Идрис Шах*. Сказки дервишей, <http://www.superidea.ru/download.htm>
22. *Идрис Шах*. Путь суфиев, <http://www.superidea.ru/download.htm>
23. *Ильф И. А., Петров Е. П.* Двенадцать стульев. Золотой теленок. Иркутск: Восточно-Сибирское книжное издательство, 1968.
24. Как стать предприимчивым и богатым: Из американских рецептов. М.: Молодая гвардия, 1991.
25. *Карнеги Д.* Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей М: Прогресс, 1989.
26. *Кови С.* Семь навыков лидера. Минск: Вегапринт, 1996.
27. *Константинов А.* Байки служивых людей: Рассказы. СПб.: Нева; М.: ОЛМА-ПРЕСС, 2002.
28. *Крылов И. А.* Басни. М.: Художественная литература, 1979.
29. *Кун Н. А.* Легенды и мифы Древней Греции. Минск: Народная асвета, 1989.
30. *Кэрролл Л.* Приключения Алисы в стране чудес. Алиса в Зазеркалье. Петрозаводск: Карелия, 1979.
31. *Лютенс Ф.* Организационное поведение. М.: ИНФРА-М, 1999.
32. *Макшанов С. И., Хрящева Н. Ю.* Психогимнастика в тренинге. Каталог. Ч. 1. СПб., 1993.
33. *Макшанов С. И., Хрящева Н. Ю., Сидоренко Е. В.* Психогимнастика в тренинге. Каталог. Ч. 2. СПб., 1993.
34. *Маните С. А.* Мифология в политических технологиях // Общество и политика: Современные исследования, поиск концепций /Под ред. В. Ю. Большакова. СПб.: Изд-во СПбГУ, 2000.
35. *Маршак С. Я.* Произведения для детей. Собр. соч.: В 8 т. Т. 2. М.: Художественная литература, 1968.
36. *Маршак С. Я.* Произведения для детей. Собр. соч.: В 8 т. Т. 3. М.: Художественная литература, 1968.
37. *Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпл Дж.* Школы стратегий. СПб.: Питер, 2000.
38. *Ниренберг Дж., Калеро Г.* Как читать человека, словно книгу // Как читать человека, словно книгу. Баку: Сада, 1992.
39. *Норбеков М. С.* Где зимует кузькина мать, или Как достать халявный миллион решений? М.: АСТ; Астроль, 2003.
40. *Ожегов С. И., Шведова Н. Ю.* Толковый словарь русского языка. М.: АЗЪ, 1995.
41. *Ошо Р.* Горчичное зерно. Комментарии к пятому Евангелию от св. Фомы. Киев; М.: София, 2003.

42. *Перельман Я. И.* Занимательная физика. Кн. 2. М: Наука, 1972.
43. *Пиз А.* Язык жестов. Воронеж: Модэк, 1992.
44. *Пиз А.* Язык телодвижений. Москва: АЙ КБЮ, 1995.
45. *Питере Т., Уотерман Р.* В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний). М.: Прогресс, 1989.
46. *Пропт В. Я.* Исторические корни волшебной сказки. Л.: Изд-во ЛГУ, 1986.
47. *Прутченков А. С.* Тренинг коммуникативных умений. Методические разработки занятий. М.: Новая школа, 1993.
48. Психология управления. Курс лекций. Новосибирск: Изд-во НГАЭиУ; М.: ИНФРА-М2, 1999.
49. *Пушкин А. С.* Евгений Онегин. М., 1976.
50. Русские сказки. Л: Художник РСФСР, 1991.
51. *Сартан Г. Н.* Психотренинги по общению для учителей и старшеклассников. М.: Смысл, 1993.
52. *Сидоренко Е. В.* Мотивационный тренинг. СПб.: Речь, 2000.
53. Советский энциклопедический словарь. М.: Сов. энциклопедия, 1986.
54. *Стеблин-Каменский М. И.* Миф. Л., 1976.
55. *Ушинский К. Д.* Ветер и солнце // Хрестоматия для детей старшего дошкольного возраста/Под ред. В. И. Логиновой. М.: Просвещение, 1990.
56. Философский словарь/Под ред. И. Т. Фролова. М.: Политиздат, 1986.
57. *Форд Г.* Моя жизнь, мои достижения. М.: Финансы и статистика, 1989.
58. *Фрейденберг О. М.* Миф и литература древности. М., 1978
59. *Цзен Н. В., Пахомов Ю. В.* Психотренинг: игры и упражнения. М.: Физкультура и спорт, 1988.
60. *Честертон Г. К.* Рассказы. М.: Правда, 1981.
61. *Чосер Дж.* Кентерберийские рассказы. М.: Правда, 1988.
62. *Шейн Э. Х.* Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2002.
63. *Штангель А.* Язык тела // Как читать человека, словно книгу. Баку: Сада, 1992.
64. *Якокка Л.* Карьера менеджера. М.: Прогресс, 1990.
65. *Blake Robert R. & Moutonjane S.* Managerial Facades // Advanced management Journal, July, 1966.
66. *Egan K.* Memory, imagination and learning: connected by the story // Phi-Delta-Kappan, 70, February, 1989.
67. *Evans G. & Evans R.* Cognitive mechanisms in learning from metaphors // Journal of Experimental Education, 58, 1989.
68. *Lakoff G. & Johnson M.* Metaphors we Live By, University of Chicago Press, 1980.

69. *Ortony A.* (ed.) *Metaphor and Thought*, Cambridge University Press., 1993.
70. *Parkin M.* *Tales for trainers*. London, 2000.
71. *Petrie H. & Oshlag R.* *Metaphor and Learning* // Ortony A. (ed.), *Metaphor and Thought*, Cambridge University Press, 1993.
72. *Stewart V.* *The David Solution*, Gower Publishing Company, Alder-shot UK, 1990.
73. [www.dere.ru](http://www.dere.ru)
74. [www.moroz.onego.ru](http://www.moroz.onego.ru)
75. [www.superidea.ru/download.htm](http://www.superidea.ru/download.htm)

*i<sup>c</sup>/z<sup>^</sup>*

Скрипюк Игорь Ильич

## 111 баек для тренеров: истории, мифы, сказки, анекдоты

Заведующий редакцией

*П. Алесов*

Руководитель проекта

*М. Трофимова*

Литературный редактор

*Е. Трофимов*

Художественный редактор

*С. Маликова*

Корректоры

*Е. Георгиева, Н. Солнцева*

Верстка

*С. Уткина*

КЛ ОН № Ш Ш М Ш КНИИ

Скрипюк 111 баек д/т

Гензоров/Практ. псмхол

54682 Цена: 93.00



20892601054682900020

ООО «Питер Пресс», Санкт-Петербург, Петергофское шоссе, д. 73, лит. А29.  
Налоговая льгота— общероссийский классификатор продукции ОК 005-93, том 2;  
95 3005 —литература учебная.

Подписано в печать 01.11.06. Формат 60 \* 90/16. Усл. п. л. 11.

Доп. тираж 3000 экз. Заказ № 2930.

Отпечатано с готовых диапозитивов в ООО «Типография Правда 1906».  
195299, Санкт-Петербург, Киришская ул., 2.

Тел.: (812) 531-20-00, (812) 531-25-55.

**Скрипюк Игорь Ильич** — кандидат психологических наук, доцент кафедры инженерной психологии и эргономики факультета психологии СПбГУ. Около 20 лет преподает в ведущих учебных заведениях Санкт-Петербурга и проводит тренинги, семинары, практикумы, мастер-классы, число которых приближается к 600. Автор 30 научных работ, более 30 научно-популярных статей и 30 оригинальных авторских учебных программ.

Если вы прочли уже несколько книг о тренингах и тренинговых программах и считаете, что этого достаточно для самостоятельной работы; если вы уверены, что найденный вами индивидуальный стиль ведения тренингов и подачи информации максимально эффективен; если вы исповедуете принцип «не улучшай то, что и так хорошо работает»; если вы думаете, что участие в тренинге — это тяжелый труд (и участники должны это почувствовать); если вы настолько опытный тренер, что вам просто уже нечему и незачем учиться, то эта книга не для вас. Цель данного издания — помочь ведущим тренингов, психологам, преподавателям (как начинающим, так и опытным) более эффективно использовать в своей работе те возможности, которые предоставляют различные виды повествований, применяемых в обучении, а также стимулировать поиск новых историй.

Здесь вы найдете:

- толкование основных понятий;
- объяснение роли и значения историй в процессе обучения;
- рекомендации по использованию историй в конкретных ситуациях;
- подборку баек (историй), разнообразных по стилю и содержанию.

Книга предназначена тренерам, психологам, преподавателям, менеджерам, всем, кто по роду своей деятельности связан с обучением, а также разработкой и реализацией образовательных программ.

**ПИТЕР®**

**Заказ книг:**

197 198, Санкт-Петербург, а/я 619  
тел.: (812) 703-73-74, [postbook@piter.com](mailto:postbook@piter.com)

61093, Харьков-93, а/я 9130  
тел.: (057) 712-27-05, [piter@kharkov.piter.com](mailto:piter@kharkov.piter.com)

**www.piter.com** —  
вся информация о книгах и веб-магазине

**КНИГИ  
ИЗДАТЕЛЬСТВА  
«ПИТЕР»**



ISBN 978-5-469-00591-9



9 785469 005919