

Сьюзан Скотт

# РАЗГОВОР ПО СУЩЕСТВУ

*Искусство общения для тех,  
кто хочет добиваться своего*



**Эту книгу хорошо дополняют:**

[Ключевые переговоры](#)

Керри Паттерсон

[Я слышу вас насквозь](#)

Марк Гоулстон

Susan Scott

# **Fierce Conversations**

Achieving Success at Work & in Life, One  
Conversation at a Time

BERKLEY BOOKS  
NEW YORK

Сьюзан Скотт

# Разговор по существу

Искусство общения для тех, кто хочет  
добиваться своего

Издательство  
«Манн, Иванов и Фербер»

# Информация от издательства

*Опубликовано с разрешения Viking, Penguin Group (USA)*

**Скотт, С.**

Разговор по существу: искусство общения для тех, кто хочет добиваться своего / Сьюзан Скотт ; пер. с англ. Александра Калинина. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014.

ISBN 978-5-00057-078-4

Сегодня подлинное, искреннее общение между людьми происходит все реже и реже, и зачастую многие из нас не готовы к откровенным и содержательным разговорам. Но именно такие разговоры составляют суть взаимоотношений и лежат в основе любого успеха, будь то бизнес или счастливая семейная жизнь. Эта книга поможет вам преодолеть барьеры в искреннем общении, научит верно выделять и воспринимать главное, расскажет, как управлять сиюминутными порывами и эмоциями, и откроет основные принципы ясной, конструктивной и результативной беседы, с помощью которой вы сможете влиять на окружающих вас людей и управлять различными ситуациями.

Все права защищены.

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

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

© Copyright © 2002, 2004 by Fierce Conversations, Inc.

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2014

*Книга посвящается мужчинам и женщинам — сотрудникам  
TEC International и моей матери, Беверли Ивс Карр, чье  
умение вести разговор просто совершенно*

## Предисловие

Идея, что успех или неудача в жизни — вопрос одного разговора, одновременно очевидна и революционна. Очевидна эта мысль потому, что у каждого из нас случались разговоры, которые глубоко меняли профессиональную или личную жизнь к лучшему или худшему. А революционна она потому, что в учебных планах курсов МВА не найдешь такой дисциплины, как искусство разговора. Но кто бы из нас отказался уделить время и силы устранению последствий важного, но неудавшегося разговора? Кто из нас не осознаёт (возможно, слишком поздно), что клиент оказался разочарован или любимый человек — уязвлен тем, что вы не были всецело вовлечены в нужную беседу? По той же причине большинство из нас стремительно уходит после успешного разговора, предвкушая следующий, столь же удачный.

Успех часто измеряют накоплением прав, приобретениями и улучшением финансовых результатов деятельности, но при этом силе, с какой каждый разговор приближает или отдаляет нас от целей, которые мы преследуем в бизнесе и жизни, уделяют мало внимания, а то и не уделяют вовсе. Теперь положение изменилось. Сьюзан Скотт взялась помочь нам изменить нашу жизнь — за один разговор.

Если вы не найдете времени прочитать эту книгу с начала до конца, это будет ошибкой. Но поскольку Господь ничего не делает без цели и, безусловно, любит вас, я ограничусь кратким выговором. А как гуманист я совершу еще один шаг и сообщу вам суть этой замечательной книги. Вот о чем в ней говорится.

Наша жизнь удастся или не удастся постепенно, но перемены происходят резко, в результате одного разговора. И хотя ни один из них не гарантирует изменения траектории развития карьеры, бизнеса, брака или жизни, любой разговор может сделать это. Разговор — это отношение.

Эта книга поможет вам понять, как сделать любой разговор значительным, и научит вас этому. Готовы?

*Кен Бланшар*

# **Семь принципов разговора по существу**

## **Принцип первый**

**Наберитесь мужества для изучения реальности**

Ни один план не выдерживает столкновения с действительностью, которой свойственно меняться как на работе, так и дома. Изменения на рынках и в экономике требуют перемены стратегии. Преображаются и люди: коллеги, клиенты, супруги, друзья, — но забывают предупредить о том, что они уже не те, что прежде. Мы не только не сообщаем другим о том, что переменились. Мы искусно скрываем это даже от себя самих.

## **Принцип второй**

**Вступите в разговор по существу и наполните его реальным содержанием**

Хотя многие боятся «настоящего», на самом деле надо до смерти бояться ненастоящих, неискренних разговоров. Они дорого обходятся и людям, и организациям. Никто не обязан меняться, а вот вести беседы вынуждены все. Когда разговор имеет реальное содержание, изменение происходит еще до того, как он заканчивается. Наполняя его максимально реальным содержанием, вы в значительной мере достигнете поставленных целей.

## **Принцип третий**

**Будьте здесь и приготовьтесь полностью отдаться разговору, отрешившись от всего остального**

Успех или неудача в нашей работе, наших отношениях и в нашей жизни могут зависеть только от одного разговора. И хотя ни единая беседа не гарантирует преобразования компании, отношений или жизни, любой из разговоров способен на это. Говорите и слушайте так, как если бы этот разговор был самым важным из всех, какие вы когда-либо вели или будете вести с собеседником. Все возможно. Участвуйте в беседе так, как если бы она была самой важной. На самом деле она такой и является.



## **Принцип четвертый**

### **Решайте самую острую на сегодня проблему**

Выгорание случается не потому, что мы решаем проблемы. Оно происходит потому, что мы снова и снова пытаемся решать одни и те же проблемы. Обозначенная, получившая название проблема — проблема решенная. Выявите реальные препятствия, стоящие на вашем пути, и затем устраняйте их. Поддерживайте постоянные контакты с людьми, которые важны для вашего успеха и счастья. Путешествуйте налегке, без обязательного плана.

## **Принцип пятый**

### **Повинуйтесь инстинктам**

Недостаточно просто доверять своим инстинктам. Надо повиноваться им. То, что можно назвать экраном вашего радара, работает отлично. Вопрос в том, кто управляет этим устройством. Ваш ум-разведчик отправляет вам сообщения ежедневно и на протяжении всего дня. Настройтесь на прием этих сигналов. Поделитесь этими соображениями с другими. То, что мы называем иллюзиями, на самом деле оказывается предвестником, сообщающим о приближении чего-то реального.

## **Принцип шестой**

### **Примите ответственность за свои эмоциональные реакции**

Для лидера не существует тривиальных замечаний. Что-то сказанное вами, о чем вы и не помните, может уничтожить человека, ждавшего от вас указаний и одобрения. Разговор не об отношениях. Разговор — это и есть отношение. Учитесь излагать суть, не обременяя ее эмоциями. Это позволит вам говорить ясно, убедительно и с состраданием к подчиненным.

## **Принцип седьмой**

### **Предоставьте решение самых трудных вопросов молчанию**

Когда говорят много о чем, беседы могут быть настолько пустыми, что попросту разваливаются. Разговоры, которые запоминаются, включают в себя паузы. Замедлите ход беседы так, чтобы в промежутке между словами могли появиться озарения, — и вы обнаружите, что разговоры действительно нуждаются в предмете.

# Вступление

Когда думаете о разговоре по существу, думайте о страсти, честности, подлинности, сотрудничестве. Думайте о культурной трансформации.

Думайте о лидерстве.

Успех этой книги с момента ее первого издания свидетельствует о подлинной тоске по разговорам, создавшим наш мир смыслов. Мы тоскуем по разговорам, во время которых устанавливаем связи на человеческом уровне, говорим человеческим голосом. Своим собственным голосом. Разговорам, во время которых мы каким-то образом соприкасаемся друг с другом.

Некий уважаемый бизнес-консультант, чьи услуги широко известны в мире и, можно сказать, стали настоящей легендой, не смог получить новые заказы потому, что потенциальным клиентам больше нравился его конкурент. Но сила конкурента заключалась не в более удачных презентациях. Потенциальным клиентам нравились люди. Потенциальные клиенты получали удовольствие от отношений. Стало ясно, что величайшая возможность конкурентов заключается в расширении отношений с клиентами. Она очень важна помимо цены, отличных предложений и вовлечения клиентов на эмоциональном уровне. Это стало новым рубежом, достижение которого сулило серьезное увеличение доли рынка.

Для многих клиентов, обслуживаемых группой «Разговор по существу», последний рубеж экспоненциального роста — точка, где они нашли новое и долгосрочное конкурентное преимущество — заключается в совершенствовании человеческих связей.

Мы раздражаемся, когда с нами говорят. Мы предпочитаем говорить сами. Так обстоят дела со всеми экспертами и людьми, которые полностью поглощены собой. Так пусть эти люди выйдут и закроют за собой дверь. Вышли? Спасибо.

## Знакомство с «Мужчиной»

Трансформация. Это серьезное слово.

Недавно Дженнифер Брюэр (она работает у нас оперативным менеджером) и я отправились на обед в ресторан Dixie's BBQ. Там готовят лучший барбекю в западном Вашингтоне. Спросите любого. Это официально признано. Владелец ресторана обходит все столики и спрашивает посетителей: «Познакомились с „Мужчиной“?» «Мужчина» — острый соус, которым славится Dixie. Очень острый, честно говоря.

«А подайте нам этот соус», — сказали мы. И за какие-то секунды две деловые женщины с разумными профессиональными манерами превратились в теток с затуманенным взором и мокрыми носами. По нашим искаженным лицам растекалась тушь. Сломленные, мы начали молить о пощаде, со слезами звать маму, умирать и икать от человечности. Или от смирения. Иного выхода не было. Мы потеряли достоинство.

Поверьте мне: если вам никогда прежде не доводилось слышать, как наш оперативный менеджер Дженнифер шепчет: «Помогите», то от этой просьбы вы занервничаете. Особенно если вы сами уверены: последнее, что вы видите в жизни, — это навес над террасой ресторана в Белвью, штат Вашингтон.

Выскочив на парковку и все еще ловя ртом воздух, я по-новому оценила три вещи:

1. Строку «Незряч я был, теперь прозрел».
2. Если во рту у вас горит, не пытайтесь погасить это пламя глотком содовой.
3. Не все трансформации приятны.

Но достаточно обо мне. Я познакомилась с «Мужчиной», выжила, чтобы рассказать об этом знакомстве, и большая часть оболочки моего рта восстановилась. Теперь поговорим о вас. И о трансформациях, которых вы можете ожидать от вступления в разговоры по существу.

## Основная истина

С момента публикации этой книги все разрастающийся пестрый список клиентов компании Fierce демонстрирует одну основную истину. Бизнес, в сущности, — это расширенный, развернутый

разговор, разговор с коллегами, клиентами, партнерами и с возникающим вокруг нас неведомым будущим. К сожалению, многие разговоры оказываются безуспешными. Таким образом, для того чтобы сохранять конкурентоспособность, лучше всего вкладываться в обогащение коммуникаций в целом. Или, как сформулировал эту мысль один из клиентов, надо стать обладающими черными поясами специалистами по разговорам.

В любой организации разговоры — дело лидеров и рабочих лошадок. Хотя ни один разговор не гарантирует изменения траектории, по которой развиваются карьера, компания, отношения или жизнь, любая беседа может вызвать такие изменения.

Практикуя и отстаивая принципы разговоров по существу в компании, ее сотрудники наращивают и оттачивают способность эффективно служить агентами стратегического успеха, создавать структуру основы корректировок на высоких уровнях организации, а также сотрудничества и партнерства на всех ее уровнях.

Выливается ли это в какую-то грандиозную идею, которая превращает компанию в отличное место для работы, повышает степень лояльности клиентов, усиливает сотрудничество разных подразделений или обеспечивает развитие лидерства и сопутствующее этому улучшение финансовых показателей, но успех приходит за один разговор.

Как вы, возможно, уже вычислили, мы не нейтральны. Мы верим, что для осуществления инициатив и достижения целей лидеры должны вести беседы, которые изучают действительность, стимулируют обучение, решают трудные вопросы и обогащают отношения. Соответственно, наша работа с каждым клиентом начинается с закладки основы — четырех моделей разговора, которые становятся рабочими принципами организации.

- **Командные разговоры.** Вовлекайте людей и команды в плавные, лишенные трения дебаты, которые исследуют реальность и вызывают диалоги о прояснении целей, решении проблем, оценке возможностей и разработке стратегий. Эти разговоры приводят организацию к отличным решениям и к их безупречному исполнению.

- **Обучающие разговоры.** Вовлекайте людей и команды в беседы, которые повышают ясность, понимание и дают толчок к изменениям, приводящим к профессиональному росту, продвижению проектов и ускоренному получению результатов.
- **Разговоры о делегировании полномочий.** Проясняйте сферы и границы ответственности и повышайте уровень личной ответственности. Это гарантирует, что у каждого сотрудника будет ясный путь развития, планы действий начнут выполняться, сроки — соблюдаться, цели — достигаться, а лидеры освободятся от прежних обязанностей для того, чтобы взяться за более сложные.
- **Конфронтационные разговоры.** Вовлекайте людей и команды в разговоры, которые успешно решают проблемы, связанные с отношениями, эффективностью работы или поведением сотрудников. Обозначайте, называйте и решайте трудности, обучайте и обогащайте отношения.

## От X к Y: что преобразуют разговоры по существу

Как можно преобразиться благодаря разговорам по существу? Сравним компанию X (до разговоров по существу) с компанией Y (после разговоров по существу или в их результате).

(X) До разговоров по существу	(Y) После разговоров по существу
Сосредоточенность на действиях, на причинах, по которым люди или коллективы не могут достичь поставленных перед ними целей. Убивает инициативу.	Сосредоточенность на результатах. Глубоко укорененная ответственность. Инициативы осуществляются.
Слепые удары, танцы вокруг предмета, маскировка вопросов. Никто не вовлечен в деятельность. Ничто не меняется.	Обозначение проблем, их подлинное и эффективное решение. Импульс к изменениям.
Культура, в которой господствуют представления «мы против них». Политиканство, битвы за место под солнцем, конкуренция за ресурсы и внимание.	Высокий уровень согласованности, сотрудничества, партнерства на всех уровнях организации и сопряженное с этим улучшение финансовых показателей.
Лидеры подавлены сложностью своих задач. Все задачи приоритетны.	Своевременное решение проблем, с которыми периодически сталкиваются

	лидеры. Очевидные приоритеты.
Лидеры занимаются не руководством, а вмешательством в мелочи. Никакого развития лидеров снизу.	Повышение эффективности деятельности лидеров, разработка «исходной отметки» качества для заполнения позиций руководителей в будущем.
Отношения с клиентами основаны исключительно на цене. Трудности с поддержанием прибыли на прежнем уровне.	Отношения с клиентами выходят за рамки цен. Клиенты вовлечены на эмоциональном уровне.
Оригинальность мышления проявляется за пределами организации. Сотрудники движутся как лунатики.	Сообразительность, постоянное обучение и проницательность вызывают общий энтузиазм. Общие стандарты эффективности.
Культура окончательного «совершенства». От проблемных сотрудников уходят или их избегают. К посредственности относятся терпимо.	Успешная борьба с проблемами, вызванными отношениями, эффективностью деятельности или поведением сотрудников. Повышение способности сотрудников служить эффективными агентами стратегического успеха.

Хочется получить опыт трансформации/преобразования? Звоните 425-313-9850 и спросите, как добраться до Dixie's BBQ. И не говорите, что мы вас не предупреждали о последствиях. Менее мучительным, хотя и не менее трудным шагом была бы трансформация способа, которым вы и другие вступаете в разговор, и способа выхода из разговора. Это и составляет то самое «существо» разговора. О нем и идет речь в книге.

## Встречайте нашего «Мужчину» — модель «Права на полезные ископаемые»

«Права на полезные ископаемые» — наш аналог «Мужчины». Вариант лидерства в его высшем проявлении. По-моему, шаблон сокрушительного разговора, и такой разговор не для слабонервных. Думаю, вам пора познакомиться.

Подробное описание этой модели ведения беседы читатели найдут в главе 2. Установите для себя тайное правило. И если последуете

нашим рекомендациям, у вас, скорее всего, впереди разговоры, непохожие на те, что вы вели в прошлом.

## Глава-бонус

Надеюсь, вам понравится приведенный в конце книги «Путеводитель». Я опробовала его в корпоративных командах, наставнических организациях, среди профессоров и преподавателей и в семьях. Мне говорят, что в ходе многих разговоров, вызванных этим пособием, возникли озарения. И это меня радует.



# Введение

## Идея откровенности

— Как ты стал банкротом?

— Постепенно, а потом — в один миг.

*Эрнест Хемингуэй. И восходит солнце*

Если вы открыли эту книгу, то, возможно, потому, что ваши разговоры с сослуживцами или членами семьи зачастую не приносят результатов, на которые вы рассчитываете.

Проведя десять тысяч часов в разговорах с глазу на глаз с лидерами промышленных компаний и многочисленные семинары со сталкивающимися с проблемами отношений и направления жизни мужчинами и женщинами разных профессий и разного общественного положения, я убедилась: наша работа, наши отношения и, в сущности, сама наша жизнь удаются или терпят крушение постепенно, а затем — в один миг, за один разговор. Я осознала, что, хотя ни одна отдельная беседа не гарантирует изменения траектории развития бизнеса, карьеры, брака или жизни, любая отдельная беседа или любой отдельный разговор может сделать это.

Моя книга — путеводитель, помогающий решать труднейшие проблемы и обогащать отношения со всеми, кто важен для вашего успеха и счастья, путем применения принципов, инструментов и рекомендаций, которые разработаны для того, чтобы провести вас через первый разговор по существу, готовящий вас к самым сложным и важным разговорам в жизни. К концу книги вы будете отлично подготовлены к построению приносящих глубокое удовлетворение профессиональных и личных отношений, к проведению одного-единственного разговора.

Намереваетесь ли вы поддерживать достигнутые в жизни позитивные результаты или изменить течение дел, тщательно рассмотрите все разговоры, итоги которых, как вы считаете, немного разочаровали вас. И прекратите проклинать сферу «коммуникаций», что когда-то вас пугала. Мне хотелось бы, чтобы вы просто рассмотрели одну отдельную беседу, один конкретный разговор.

Начните с собеседника. Возможно, между вами и вашей желанной целью было очень немного разговоров.

Глава за главой, принцип за принципом я буду излагать суть. Как только вы почувствуете смысл и вес этой сути, как только обретете смелость, навыки и, что важнее, вкусите преимущества разговора по существу, обратного пути уже не будет. Разговор по существу может изменять мир. И уж *ваш-то* мир он определенно изменит.

## Когда «здесь» вызывает тревогу

Проявите терпение к самому себе. Вы оказались здесь (неважно, где именно) для одного-единственного разговора. Позвольте изменениям, которые необходимы дома или на работе, проявиться в нем.

Иногда «здесь» просто случается. После краха высокотехнологичных компаний, обрушения экономик, увольнений в корпорациях и террористических атак 2001 года, которые в один краткий миг изменили нашу личную и коллективную действительность, было бы легко прийти к выводу о том, что жизнь стала слишком непредсказуемой и что ничего иного и не остается, кроме как держаться и изворачиваться настолько хорошо, насколько можно.

Возможно, вы получили громкий сигнал к побуждению. Вы лишились самого крупного клиента, заказы которого приносили вам 40% чистой прибыли. Или от вас ушел самый ценный из ваших сотрудников. Или вас уволили, причем не в рамках общего сокращения штатов. Команда перестала быть преданной вам. После восемнадцати лет супружеской жизни ваша семья разрушилась или стала менее прочной.

Возможно, в вашей компании текучка кадров, ее сотрясают слухи и войны между департаментами за ресурсы, подразделения не сотрудничают друг с другом, отчеты и проекты задерживаются на большие сроки, стратегические планы не реализуются, и есть множество веских причин того, что дела и не могут идти иначе или лучше, а также оправданий всему происходящему.

Чтобы испытать то, что происходит со многими людьми и организациями, сталкивающимися с проблемами, вытяните правую

руку и сосредоточьте внимание на пальце, а затем в воображении укажите этим пальцем на кого-нибудь, кого сейчас считаете проклятьем в профессиональной или личной жизни. Это называется *перетасовкой ответственности*. Он сделал это, она сделала это, они сделали это со мной.

Возложение ответственности или вины не ответ. Не ответ и уход в кажущуюся безопасность собственного дома. Как только вы поразмыслите о пути, что привел вас к разочарованию или к препятствию, и представите этот путь во времени, вы, возможно, припомните (иногда — в мельчайших и живых подробностях) разговор, который вызвал цепь событий, гарантировавших то, что вы окажетесь в конце концов там, где вы теперь и оказались. Весьма вероятно, что причина нынешнего положения — один неудавшийся разговор.

Спросите себя: «Как я до этого дошел? Как получилось, что я оказался в такой компании, в такой роли, в таких отношениях, в такой жизни, в которых я отсутствую душой? Как я сбился с пути?»

Часто я слышу: «Мы никогда не решали реальной проблемы, никогда не приходили к соглашению с действительностью и не шли ей на уступки». Или: «Мы никогда не заявляли о своих потребностях. Мы никогда не говорили друг другу о том, что мы на самом деле думаем и чувствуем. В конце концов, нам о многом надо было поговорить. Тележка сорвалась с колес».

В феврале 2002 года Роберт Кайзер и Дэвид Оттэуэй написали для газеты *Washington Post* статью о хрупкости уз между США и Саудовской Аравией. Там были приведены слова Брента Скоукрофта, бывшего советником по вопросам национальной безопасности у президента Буша-старшего: «Понимаем ли мы [США и Саудовская Аравия] друг друга хорошо?.. Пожалуй, нет. И я думаю, что в каком-то смысле мы избегаем разговоров о вещах, которые действительно создают проблемы в наших отношениях, — избегаем потому, что наши отношения очень вежливые. Мы не слишком-то касаемся проблем, не лежащих на поверхности».

А теперь коснитесь пальцем кончика носа. Это именно та точка, откуда начинается решение проблем. Это позиция ответственности. Если хотите двинуться к лучшему «здесь и сейчас» в

профессиональной или личной жизни, выявите разговоры, в которых участвуете, и решите вести такие разговоры со смелостью, тактом и чувствительностью, каких эти разговоры требуют.

## Если «здесь» замечательно

Рассмотрим позитивную ситуацию. Вы наконец поймали того крупного клиента, от заказов которого зависит ваша конкурентоспособность. Или вам удалось нанять ценного нового сотрудника. Или вы обнаружили, что члены вашей команды глубоко преданны вам. Или вас только что продвинули по службе. Или у вас прекрасные глубокие личные отношения. Ваша душа чиста, и ваша жизнь вызывает у вас сильные положительные эмоции.

Вы добрались до этого хорошего места в жизни, до этой карьеры, до этих восхитительных отношений постепенно, а затем сразу же, одним скачком, благодаря одному-единственному удачному разговору. Возможно, это был замечательно откровенный разговор. И теперь вы решили обеспечивать качество ваших нынешних отношений с людьми, которые исключительно важны для успеха и счастья.

Если вы хотите добиться лучших результатов на работе или в семейной жизни, вы пришли туда, куда надо. Прочитав эту книгу, наберитесь мужества и поработайте с инструментами, которые мы вместе изучим. И вы вернетесь к коллегам, к супругу или супруге и, что еще важнее, к *самому себе*. Вы будете готовы вступить в продолжающиеся, прорывные разговоры, которые приведут к глубокому преобразению вашей жизни.

Хоть так и хочется предположить, что материал этой книги поделен надвое между двумя другими написанными мною — «Разговоры по существу на работе» (Fierce Conversations in the Workplace) и «Разговоры по существу дома» (Fierce Conversations at Home), — это предположение будет ошибочным. Возможно, те, кто делает его, исходят из представления о том, что мы отвечаем по-разному в зависимости от того, с кем разговариваем. На работе и дома мы действительно разные люди. Возможно, вы уделяете слишком уж пристальное внимание разговорам на работе, а дома впадаете в привычную, обычную спячку, будучи уверены в том, что уж дома-то

нет ничего нового, интересного или важного, что следовало бы обсуждать. Дома вы предпочитаете режим дистанционного управления. Или же оставляете все ваше тепло, игривость, всю вашу подлинную сущность дома, а на рабочем месте переключаетесь на автоматический режим и боитесь проявить себя, чтобы не стать пищей для корпоративных слухов. Возможно, вы сказали себе, что разговоры на работе неизбежны и существенно отличаются от тех, которые ведут дома. Таков всего лишь непреложный порядок вещей. Так и должно быть. Но это не так.

Каждый из нас должен отказаться от мысли, будто мы реагируем по-разному в зависимости от того, с кем разговариваем, и что разговоры на работе и дома действительно принципиально различны.

Что получаешь, когда выжимаешь апельсин? Апельсиновый сок. Почему? Потому что этот сок содержится в апельсине. Апельсиновому соку все равно, где он окажется — на столе в зале заседаний совета директоров или рядом с кухонной раковиной. Дома не проливают апельсиновый сок, а на работе не проливают томатный.

Когда нас выжимают, когда наши дела складываются неважно, что выходит из нас? То, что у нас внутри. Утверждать, что происходящее в нашей личной жизни можно наглухо запечатать в коробку и, отправляясь на работу, оставить эту коробку где-нибудь в гараже, — пустая болтовня. Наша личная жизнь проникает повсюду. Мы те, кем мы являемся везде. Если результаты разговоров, которые вы ведете на работе, разочаровывают, бьюсь об заклад, что таковы же и итоги разговоров, что вы ведете дома. Принципы и навыки, необходимые для вовлечения в разговоры, приносящие взрывающие мозг результаты мирового класса, — точно те же, что и для домашних.

## Разговор — это отношение

Рука об руку с открытием, что наша жизнь удастся или терпит крах из-за единственного разговора, идет второе прозрение, вежливый дар поэта и писателя Дэвида Уайта. В ключевой речи, произнесенной несколько лет назад на ежегодной конференции TЕС International, Дэвид предположил, что в типичном браке молодой, недавно женившийся мужчина часто испытывает разочарование из-за того, что

с женщиной, с которой он намеревается счастливо прожить всю жизнь, надо снова и снова разговаривать о том, о чем они уже говорили на прошлой неделе. И это зачастую сказывается на отношениях между мужем и женой. Муж недоумевает: зачем снова обсуждать это? Я-то думал, что мы обо всем договорились. Нельзя ли провести одну большую беседу о наших отношениях, а затем спокойно жить-поживать год или два?

Очевидно, нельзя. Потому что жена снова заводит разговор об этом. В конце концов, если муж обращает на это внимание, ему, как предполагает Уайт, приходит в голову, что это постоянная тема, которой не избежать и от которой не уклониться, и то, что у него сложилось с женой, не имеет ничего общего с отношениями. Разговор и есть отношение.

*Разговор — это отношение.* Если разговор прекращается, все возможности отношений уменьшаются, а вместе с ними и возможности, которые даются человеку. Так все и идет до того дня, когда мы неожиданно ловим себя на середине предложения, которое мы уже неоднократно произносили. Это делает нас самих меньше в любых контактах. Тогда мы начинаем вести себя так, словно мы — всего лишь пустота у ног, вовлеченная в еще один трехминутный разговор. И этот разговор совершенно лишен смысла, который он вроде бы должен иметь.

Постепенная, мало-помалу усиливающаяся деградация — медленное и смертельное скольжение вниз. Это происходит, если мы идем на компромиссы на работе или дома. Если мы уменьшаем частоту наших бесед, снижаем темы, на которые говорим, и, самое важное, степень искренности того, что мы говорим. Известно, что президент одной компании запретил откровенно высказываться, заявив: «Говард, я не считаю это ответом, усиливающим карьерные перспективы».

По счастью, мало кто из руководителей идет на такие вопиющие нарушения общих правил коммуникации. Впрочем, у многих трудовых коллективов (как и у многих супружеских пар) есть список не подлежащих обсуждению тем, вопросов, постановки которых люди избегают любой ценой ради видимости мира, сохранения отношений. В действительности отношения постоянно и устойчиво портятся именно из-за отсутствия разговоров, которых люди так старательно

избегают. Если соскальзывание вниз продолжается многие годы и многие из нас им захвачены, поднять уровень трудно.

В важных для нас отношениях, на работе и в разговорах с самими собой мы хотели бы говорить правду. Мы желаем разобраться с проблемой, в которой увязли, которая разобщает нас, но задача слишком трудна. И мы не знаем, как избежать слишком хорошо известного итога разговоров, испаряющихся без следа. Кроме того, мы научились, привыкли жить с этой проблемой. Зачем портить очередное заседание с коллегами, очередной уик-энд с супругой или супругом попытками решить трудные проблемы или дать ответы на серьезные, большие вопросы? Мы устали и хотим всего лишь покоя.

Дело вот в чем: управляете ли вы организацией или собственной жизнью, но вам надо реагировать на ваш мир. И эта реакция зачастую требует изменений. Мы осуществляем изменения, вступая в откровенные разговоры с самими собой и с другими.

Каждый наш разговор с сослуживцами, клиентами, важными лицами и детьми или укрепляют наши отношения с ними, усиливают резонанс в этих отношениях, или ухудшают их. Учитывая это, какие слова и какой уровень внимания вы хотите привнести в ваши беседы с людьми, важными для вас? На протяжении этой книги мы изучим принципы и практические приемы, которые помогут вам вести разговоры, обогащающие отношения, вне зависимости от того, насколько болезненна или сложна обсуждаемая тема.

## Что такое разговор по существу?

Но что такое разговор по существу? Разве «по существу» не предполагает чего-то жесткого и строгого? Говоря попросту, разговор по существу — это разговор, в котором мы полностью проявляем себя и тем самым делаем разговор подлинным<sup>[1]</sup>.

Хотя многие боятся «реального», «настоящего», на самом деле надо до смерти бояться ненастоящих разговоров. Тот, кто сказал, что слова дешевы, ошибался. Ненастоящие разговоры невероятно дорого обходятся организациям и людям. В каждой организации хотят ощущать, что разговаривают с сотрудниками, клиентами, окружающими и с неведомым будущим, которое возникает вокруг, по-

настоящему. И каждый человек хочет вести разговоры, способствующие пониманию окружающего его мира.

Если вы лидер, руководитель, то ваше дело — достигать целей, стоящих перед организацией. Как добиваться этого в условиях современного предприятия? В значительной мере вы станете делать это, максимально наполняя реальным содержанием каждую из ваших бесед. Нынешние сотрудники считают себя собственниками и инвесторами компаний, в которых работают. Они собственники своего времени, своей энергии и своих знаний. Они хотят инвестировать эти активы в поддержку людей, идеалов и целей, в которых и в которые они верят. Дайте им что-то настоящее для этого.

Я снова и снова убеждаюсь в том, что, когда разговор ведут всерьез, по-настоящему, изменения происходят еще до того, как такой разговор заканчивается.

Быть настоящим, подлинным — это не риск. Риск заключается в следующем:

*Обо мне узнают.*

*Меня увидят.*

*Я изменюсь.*

Подумайте об этом. Что такое разговоры, в которых вы не могли или не хотели участвовать: с начальником, коллегой, сотрудником, клиентом, с мужем или женой, родителями, детьми? Или с самими собой. То есть разговоры, которые, если бы они состоялись и были разговорами по существу, могли бы изменить все?

## Мой путь

Тринадцать лет я работала с руководителями корпораций под эгидой TЕС International — организации, занимающейся повышением эффективности и продлением сроков деятельности высших руководителей. Тысячи CEO<sup>[2]</sup> из восемнадцати стран в течение года ежемесячно встречаются с сотрудниками TЕС International и ведут разговоры с глазу на глаз с кем-то вроде меня о своих предприятиях и своей жизни. В ходе этих бесед обсуждается все, начиная с бюджетов, стратегий, слияний, персонала и прибыльности (или отсутствия



таковой) и кончая неудачными браками, здоровьем или детьми, которые отбились от рук.

С каждым СЕО за год проводят двенадцать бесед. Поскольку время — самый драгоценный актив любого руководителя, важно, что совокупное время, затраченное сотрудниками ТЕС International на эти беседы, качественно отличается от времени, затраченного другими людьми. В каждом разговоре надо было добиваться чего-то полезного. Успех (и мой, и коллег) зависел от нашей способности вовлечь руководителей в разговор, вызывающий важное изменение.

Поначалу многие из проведенных мной разговоров были не вполне откровенными. Они были в известной мере полезны, но и я, и мои собеседники оставались в границах сравнительно знакомой, безопасной территории. Надо признать, что некоторые разговоры были патетическими. Но никакого мужества мои собеседники не проявляли, славных подвигов не совершали. Я чувствовала разочарование. Бывало, эти разговоры велись не в мои дни, и меня охватывала жалость при виде выражения лиц моих коллег по ТЕС International. Я не помню этих разговоров. Они не оказывали долговременного воздействия. Уверена, то же самое сказали бы и мои коллеги.

А вот разговоры по существу я помню. Помню темы, эмоции, выражения лиц разговаривающих. Мы, задавая вопросы, громко проговаривая слова, словно бы совместно создавали силовое поле. В результате происходили сдвиги.

Когда люди спрашивали меня, чем я занимаюсь, я отвечала, что руковожу «мозговыми центрами», обслуживающими руководителей, с которыми работаю один на один. Это болтовня, какую обычно ведут в лифтах. На самом деле я занималась вот чем: расширяла нечто глубоко личное для моих клиентов — приглашение к разговору. И моя обязанность заключалась в том, чтобы сделать каждый разговор настолько настоящим, насколько это возможно.

Поскольку мой опыт откровенных бесед становился все более интересным и значительным, я вообразила, что превращаюсь в своеобразного маршрутизатора разговоров, прокладывающего, как по карте, путь к углублению личностной целостности — моей и людей, желающих присоединиться ко мне. СЕО, с которыми я работала, становились все откровеннее, и с этой искренностью пришло все более

сильное ощущение личной свободы, жизненной силы и эффективности. Самые успешные руководители каждый раз решали вступать в постоянный, откровенный разговор с самими собой, уделяя самое пристальное внимание своей работе и жизни, что приводило к высокой личной подлинности, искренности, жесткой, даже жестокой порядочности, эмоциональной честности и повышало их способность твердо придерживаться своего видения будущего и вовлекать в это видение других.

Мои коллеги со всего мира просили меня провести семинары, рассказать о том, что я делала, передать навыки ведения разговоров, что так увлекали меня. Это потребовало четкой формулировки подхода, который я разрабатывала. Первый такой мой семинар состоялся в 1990 году.

В январе 1996 года я провела невероятно откровенный семинар по пересмотренным принципам, где приняли участие шестнадцать выдающихся людей из семи стран. В моих семинарах нет ролевых игр. Никто не пытается представлять кого-то другого. Никто не работает над вымышленными проблемами. Вся игра *реальна*. Все присутствующие участвуют в разговорах в своем истинном качестве и на практических занятиях сосредотачиваются на реальных, текущих, важных вопросах. После одного из упражнений в глазах коллеги из британского города Ньюкасл-апон-Тайн стояли слезы.

«Я всю жизнь тоскую по подобным разговорам, — сказал он, — но не знал, что они возможны. Не думаю, что в дальнейшем смогу довольствоваться чем-то меньшим».

Участники по электронной почте писали другим людям о воздействии семинара, о том, как они применяют принципы и инструменты, использованию которых они обучились, и о результатах, какими они наслаждаются вместе с коллегами и членами семей. Слух о семинаре распространился, и спрос на него возрос. У каждого следующего семинара был «лист ожидания», и каждый новый становился все глубже по содержанию. Корпоративные клиенты приглашали меня поработать с их ведущими руководителями, чтобы сделать более смелыми беседы, которые эти руководители ведут в своих компаниях.

В ноябре 2001 года, когда я, сев в кресло в зале Сиднейской оперы, стала искать ремень безопасности, я поняла, что график моих поездок вышел из-под контроля. Но моя работа с клиентами стоила всех этих перегрузок. Со временем я осознала, что мы изучаем главные, ключевые принципы, которые, будучи усвоенными, меняют жизнь драматическим образом... за один разговор. Разговоры по существу имеют отношение к умению четко ставить вопросы и предпринимать действия. Искренность — это отношение. Способ ведения бизнеса. Стил ь руководства. Образ жизни.

Мне много раз доводилось слышать такие слова: «Ваша работа помогла принципиальному улучшению способности нашей руководящей команды ставить и решать трудные вопросы. Практические инструменты позволяют руководителям превращаться в искренних агентов позитивных перемен». Иногда говорят так: «Вы помогли мне вовлечь моих сотрудников в движение компании на позиции превосходства над конкурентами!» Или так: «Разговор по существу — это как первый прыжок с парашютом. В ожидании предстоящего испытания заливаешься потом, а во рту сухо. Но как только выбрасываешься из самолета, испытываешь такой приток адреналина, что и описать невозможно». Или говорят: «В этот уик-энд моя жена и я поговорили так, как ни разу за десять лет. Такое чувство, словно мы снова и снова влюблялись друг в друга».

Эта книга начиналась как неформальные учебные заметки, обязательные для участников семинаров. По мере того как значение проблем, которые мы ставили и решали, все более прояснялось, люди потребовали дополнительных материалов. Откликаясь на постоянные призывы клиентов и коллег, которые просили: «Запиши это. Ведь это материал, изменяющий жизнь», я начала собирать свои заметки, класть на бумагу то, что я практиковала на протяжении более десяти лет. Последующие страницы возникли как дорожная карта, предназначенная каждому читателю для его в высшей степени личного путешествия.

## Начинаем

А теперь я хочу, чтобы вы сделали вот что. Начните прислушиваться к себе так, как никогда прежде не прислушивались.

Начните ловить себя на попытках уклониться от темы, изменяя предмет обсуждения, скрывая подробности, произнося мелкую (и большую) ложь, намеренно избегая четких выражений. Вы даже самому себе неинтересны. По меньшей мере один раз сегодня, когда внутренний голос скажет вам: «Вот возможность быть искренним», остановитесь на мгновение, глубоко вдохните, а затем вступите в разговор и сделайте его настоящим. Скажите что-нибудь, что считаете правильным. Например, мой друг Эд Браун иногда прерывает себя на середине предложения и говорит: «То, что я только что сказал, не совсем верно. Позвольте мне подумать, не смогу ли я более точными словами выразить то, что действительно хочу сказать». И я жду, когда он снова заговорит.

После того как вы раскроетесь, вступите в разговор и сделаете его подлинным, все, что должно произойти, произойдет. Может пойти гладко, а может и неровно, но, по крайней мере, вы совершили прыжок. Сегодня вы просто должны будете сказать нечто настоящее, такое, что вы считаете настоящим. И что-нибудь непременно придет в движение. С этого момента должен начаться ваш рост.

Глава за главой моя книга будет поддерживать вас, рассказывая подлинные истории разговоров по существу, которые вызвали сдвиги тектонических плит как в личном, так и в профессиональном отношении. Я расскажу вам о продолжавшемся шестьдесят секунд разговоре по существу, который изменил жизнь моего знакомого. Я объясню, что такое разговоры по существу и чем они не являются. Растолкую, почему они редки и почему вам захочется вести такие разговоры. Расскажу о том, как их добиваться. Как только вы наберетесь мужества, обретете необходимые навыки и начнете извлекать выгоды из разговоров по существу, они станут образом жизни. Вашей жизни.

Итак, начнем.

## ГЛАВА 1

# Принцип первый

## Наберитесь мужества для изучения реальности

Жизнь витиевата. Не пытайтесь ее распрямить.

Ни один план не выдерживает соприкосновения с действительностью. Проблема в том, что действительность имеет неприятную привычку вызывать изменения на работе и дома, что создает серьезные затруднения для наших любимых фантазий. Действительность — будь то реальность рынка, изменившиеся потребности супруги или супруга или обстоятельства нашего личного физического или эмоционального благополучия — обычно берет верх.

Вещи меняются. Мир меняется. Меняемся и вы, и я. Меняются коллеги по бизнесу, партнеры по жизни, друзья, клиенты — все мы. Как писала Лилиан Хеллман, «люди меняются и забывают уведомить друг друга об этом». Мы не только забываем поделиться этой новостью с другими, но и искусно скрываем это от себя самих. Неудивительно, что отношения разрушаются.

Традиционная практика ежегодных собраний, посвященных стратегии, ушла в прошлое. Теперь группе управляющих компанией бессмысленно уединяться на два дня для того, чтобы определить цели, развернуть план действий на предстоящий год и объявить его. Им теперь необходимо собираться раз в квартал и задавать себе вопрос: «Что изменилось со времени нашего последнего заседания?» Как недавно признал президент одной компании, «хотелось бы твердо ухватить реальность, но кто-то заставляет ее двигаться».

Цитируя бизнес-консультанта Роберта Бриджеса, скажем: лучшее, на что мы можем надеяться, — это «искусное управление непредвиденным». Плохое случается<sup>[3]</sup>. Внутри. Снаружи. На что-то можно воздействовать. На что-то нельзя.

### Жизнь витиевата

Плотно поработав с руководителями корпораций, я очень хорошо узнала, как быстро может меняться действительность. Клиент, заказы

которого приносили вашей компании половину прибыли, объявил о банкротстве. Конкуренты сманили самого ценного вашего сотрудника. Конкурент вывел на рынок великолепный чудо-товар — ничего подобного ваша компания произвести не в состоянии, и противопоставить ему на рынке вам тоже нечего. Новая технология делает ваш продукт или услуги устаревшими. Экономика переживает подъемы и спады. То же испытываете и вы, запутавшись в сложных целях вашей организации и вызовах, с которыми она сталкивается.

Возможно, вам внезапно повезло заполучить крупного клиента, кого вы давно обхаживали, но не верили, что когда-нибудь его обретете. Но вы никак не готовы удовлетворить ожидания этого клиента. В последнем квартале 2001 года владелец находящегося где-то на побережье Берингова моря завода по переработке крабов из всех сил бился над выполнением поступившего из Японии заказа на крабовое мясо — объемом вдвое больше обычного. Почему спрос возрос вдвое? После террористических атак 11 сентября многие японцы отменили планы поездок за рубеж и остались дома. А дома они поглощают огромное количество крабового мяса. Немногие из нас предвидели связь между терроризмом и потреблением крабов.

Может показаться, что компании испытывают стресс в связи либо с сокращением продаж, либо с их чрезмерным ростом. Как люди, мы испытываем стресс или потому, что нам не хватает вещей, которые мы хотим иметь, или потому, что все, что нам хочется иметь, у нас есть. Мы то теряем, то приобретаем, но и в том и в другом случае счастье обходит нас.

Или вы, возможно, понимаете, что работаете на новом уровне эффективности в конкретной сфере жизни. Это похоже на посещение любимого урока в школе, куда надо ходить каждый день. Вы получили повышение по службе или влюбились в чудесного человека. Да что бы там ни случилось, это замечательно, и вы не хотите разрушить то, что происходит с вами. Это как сдать последний экзамен на «отлично» и в тот же день выиграть в лотерею — и дух захватывает, и прикоснуться страшно. Вам подарили нечто драгоценное: возникает волнующая новая реальность, и вы это знаете! А в каком-то уголке сердца любящий голос предупреждает: «Послушай-ка, хвостун. Тебе лучше

осуществить кое-какие серьезные изменения, а не то это везение испарится».

Посмотрим фактам в лицо. Мир не станет управляемым. Жизнь витиевата. И не пытайтесь ее распрямить.

## Реальность надувного шара

Руководите ли вы организацией или поддерживаете надежные отношения в семье, вы обнаружите, что, поскольку действительность досконально не изучена и знания о ней не систематизированы, ваши лучшие попытки достичь целей «команды» будут постоянно срываться. Вам это известно. Но описать действительность, возможно, дело трудное. Позвольте пояснить, что я имею в виду.

Подумайте о вашей компании как о большом надувном шаре. Представьте, что у этого шара разноцветные сегменты — красный, зеленый, желтый и синий. Вообразите, что вы глава компании. Вы в синем сегменте. В нем вы и живете — постоянно, день за днем. Если кто-нибудь спросит у вас, какого цвета ваша компания, вы посмотрите себе под ноги и ответите: «Моя компания — синяя».

Откуда вы это знаете? Вы окружены синим. Открываете ящик письменного стола, а там — все синее. Берете телефонную трубку и слышите синие новости. Проходите через зал и вдыхаете синий аромат. Каждый день вы едите, пьете синее. Дышите синим. С вашей точки зрения, компания насквозь синяя. Скажем точнее: она вся окрашена синим.

И вот вы приходите на заседание, чтобы изложить разработанную вами стратегию запуска волнующего нового проекта. Разумеется, вы объясняете, что это блистательная стратегия, учитывающая синеву компании.

Ваш CFO<sup>[4]</sup> слушает внимательно. Ее бровь ползет вверх. Она-то живет в красном секторе. Весь день она по самую шею купается в красном<sup>[5]</sup>. Потоки денежных средств едва-едва покрывают расходы. Она делает глубокий вдох и осмеливается высказать свое мнение: «Да, волнующий, замечательный проект, но, когда я слышу, что наша компания синяя, я задаюсь вопросом: а изучили ли вы последний

прогноз поступлений и расходов? В последнее время я разбираюсь все больше с красным. Можно поговорить об этом?»

Хотя многие руководители не приветствуют мнения, которые противоречат их собственным, вы человек продвинутый, а потому отвечаете CFO: «Отлично, выкладывайте красное на стол. Посмотрим на ваши данные». И начинаются дебаты. Синее — красное, синее — красное, синее — красное.

Тут ваш директор по производству начинает чувствовать, что задет за живое. Он обитает в зеленом секторе. Он думает: «Боже мой, время реализации проекта невозможно придумать хуже, но всякий раз, когда я высказываю озабоченность, на меня смотрят как на Фому неверующего. Кроме того, время обеда почти наступило, если я затяну этот разговор, никто мне спасибо не скажет».

***«Выигрыш/выигрывать» означает «Я выигрываю. Снова выигрываю».***

Ваш вице-президент, ответственный за проектирование, живет в желтом секторе. У него прочно сложилось иное мнение, но он по опыту знает, что разногласия приводят к повышенным тонам в разговоре и сильным эмоциям, после чего кто-нибудь да умирает. Опыт подсказывает ему, что для многих людей понятие «выигрыш/выигрывать» означает «Я выигрываю. Снова выигрываю». В последний раз, когда вице-президент, ответственный за проектирование, заступил черту и выдвинул идею, противоречившую обсуждаемой, самый голосистый член команды порвал в клочья и его идею, и его самого. И этот ведущий руководитель, которому известна вся полезная информация, преодолевая трудности, совершает замечательный подвиг: на уровне частиц он сжимается и исчезает.

Вы прекрасно знаете, что такое возможно. Окиньте мысленным взором все прошлые заседания, и вы обнаружите, что силитесь вспомнить: а участвовал ли в них ваш вице-президент по проектированию? Он, конечно, был там, но сделал свое присутствие незримым. Некоторые люди обладают исключительным даром оставаться невидимыми. Они могут быть блестящими специалистами, но, увы и ах, они и рыбу не ловят, и наживку на крючки не насаживают. Они не теплы и не холодны. Кажется, они в лучшем случае вежливо безразличны. И это раздражает.



## Кивок корпоративного одобрения

В одной компании способность прятаться на заседаниях получила такое распространение, что в конце концов ей дали название. Представьте руководителя, восседающего за одним концом стола в зале заседаний. Он разглагольствует о мудрости нынешней стратегии. Подобно всем хорошим руководителям, и этот в какой-то момент дает присутствующим возможность высказаться, произнося примерно следующее: «Итак, что вы об этом думаете?»

За столом тихо. Неестественно тихо. Это похоже на затишье перед торнадо, когда смолкают птицы, ни один листок не шелохнется, а пожелтевшее небо предупреждает о надвигающейся буре. Все сидят, опустив глаза. Каждый демонстрирует личную технологию невидимости, стараясь не попасть в поле зрения руководителя. В какой-то момент руководитель вызывает беднягу, который преуспел в искусстве оставаться невидимым меньше, чем его коллеги:

— Что думаешь об этом плане, Джим?

Лицо Джима становится похожим на морду кота, роющегося в мусорном баке, — на нем появляется выражение полнейшего отсутствия здесь и сейчас: мол, тут нет ни меня, ни вас. Руководитель, однако, ждет, когда Джим заговорит. Джиму надо что-то делать.

И он кивает. Уставившись в стол, он двигает головой вверх и вниз.

Руководитель улыбается.

— А ты, Илейн, что скажешь? — упорствует он.

Илейн словно проваливается в корзину для мусора. Ее голова опущена. Она отводит глаза — и кивает.

И так далее, по всему столу. Руководитель обводит взором зал.

*Это — Кивок Корпоративной Вежливости. И корпоративного одобрения.*

Удовлетворенный руководитель заключает:

— Вот и славно. С понедельника начинаем.

В комиксах над головами персонажей появляются «пузыри» с надписями, о чем персонажи думают. В них неотфильтрованные, живые мысли, возникающие в их мозгах. Мы обожаем серию комиксов Dilbert потому, что ее герои говорят то, что думают, и то, что частенько думаем мы сами. Если б мы могли читать такие «пузыри» над

головами людей, сидящих за столом во время встречи, то, возможно, увидели бы, что те самые сотрудники, которым предстоит заняться осуществлением стратегии, думают: «Да это попросту невозможно. Это безумие!» Или: «Интересно, заметила ли бы моя семья, если бы я купил билет на Барбадос и исчез».

**Большинство людей хотят слышать правду, даже если она неприятна.**

Мы не знаем, о чем думают люди, до тех пор пока они не скажут нам об этом. Но даже после того, как они сообщат нам о своих мыслях, нет никаких гарантий того, что они рассказывают нам то, что они действительно думают. И все же, если спросить людей, большинство из них поклянутся, что хотят слышать правду, пусть и неприятную.

Один мой знакомый, руководитель высшего уровня, грозный для многих, недавно повысил по службе отважного сотрудника, который вошел в его кабинет с огромным мешком песка и высыпал этот песок на коврик.

— Да что вы, черт возьми, делаете? — спросил мой знакомый.

Сотрудник ответил:

— Я просто решил помочь вам прятать голову в песок. Я постоянно поднимаю вопрос, а вы все время от него уходите.

Можете быть уверены: этот сотрудник не решился бы на такой отчаянный и рискованный шаг, не будь он убежден в том, что компания собирается пойти по пути, который ведет к катастрофе. После бессонной ночи он понял, что обязан сделать то, что сделал, обязан перед самим собой, перед коллегами и клиентами, и что он должен заставить руководителя выслушать его. В противном случае он уйдет из компании. Он сказал руководителю: «У всех полным-полно входящих и исходящих, но опасаясь, что мы избегаем братья за *слишком тяжелую корзину*».

**Глубоко внутри нас есть что-то, что отзывается в людях на одном с нами уровне.**

Состоявшийся после этого возмутительного поступка разговор был разговором о существующем положении вещей и привел к получению новых знаний, решению трудной проблемы и обогащению отношений. Немаловажно и то, что в результате этого разговора в компании были

проведены изменения, необходимые, чтобы избежать возможной катастрофы.

Если вы оказались в подобной ситуации, я не советую вам покупать мешок песка. Однако признайте, что есть в нас что-то такое, что вызывает глубокий отклик в поведении равных нам по положению людей, которые не облизывают нас, не предлагают компромиссы, а вместо этого описывают действительность настолько просто и убедительно, что истина кажется неизбежной, неотвратимой и мы не можем не признать этого.

А если вы руководитель, заслуживающий куля с песком, вы, вероятно, защищаетесь жалобой: «Я до предела отдаю свою энергию, и все в одни ворота. Никакой реакции». Возможно, вы не допускаете реакции на свои действия.

## Проведем критическую оценку ситуации

Кивок корпоративной вежливости и согласия демонстрируют не только в залах заседаний, но и дома. Компании и браки временно или постоянно сходят с пути потому, что люди не говорят о том, о чем они действительно думают. Никто и не спрашивает. И никто на самом деле и не отвечает на этот вопрос.

**Компании и браки терпят крушение потому, что люди не говорят о том, о чем на самом деле думают.**

Спросите себя:

- Какие цели я преследую, разговаривая с людьми? Какого рода вопросы я обычно обсуждаю? Нет ли других, более интересных тем?
- Насколько часто я замечаю, что, мягко говоря, высказываю то, что не имею в виду?
- На скольких заседаниях я сижу, понимая, что реальные проблемы не обсуждают? А как обстоит дело с разговорами в моей семейной жизни? Каких вопросов мы избегаем?
- Если бы я получил гарантированно честные ответы на любой из трех поставленных выше вопросов, то к кому я бы обратился с ними и о чем бы я просил этих людей?

- Каковы экономические, эмоциональные и интеллектуальные издержки, которые несет компания из-за того, что не выявляет и не решает реальные проблемы? Какой ущерб несет моя семейная жизнь? И какие издержки несу от этого я сам?
- Насколько часто, по моим воспоминаниям, члены моей команды или сотрудники открыто высказывают сомнения, пытаюсь сделать разговор по-настоящему содержательным? Как ведутся разговоры у меня дома? Насколько откровенны мой партнер и я во взаимном общении?
- Когда я в последний раз откровенно высказывал свои мысли и чувства?
- Как бы я описал уровень сотрудничества, согласованности и ответственности в команде моих управляющих? В семье?
- Чего руководители моей организации предпочитают не знать? Чего предпочитают не знать члены моей семьи? Что не хочется знать мне?
- Насколько я уверен в том, что члены моей команды глубоко привержены тому же самому видению будущего и задач, что и я? Насколько я уверен в том, что мой партнер придерживается того же видения нашего общего будущего, какого и я?
- Когда в последний раз я сходил в споре с кем-то на работе или дома по причине поведения этого человека и наш разговор завершался обогащением отношений?
- Если в моей организации в результате разговоров ничего не меняется, какие последствия это будет иметь для моей карьеры, моего успеха? А для подразделения? Для главных клиентов? Для будущего организации? Для моего брака? Если ничто не меняется, то каковы последствия этого для нас как супружеской пары? И для меня лично?
- Какого рода разговор я бы не смог вести с начальниками, с коллегами, с людьми, непосредственно отчитывающимися передо мной, с клиентами, женой/мужем и, что самое важное, с самим собой, с моими устремлениями? Если б я смог провести

такие разговоры откровенно, начистоту, то какую разницу они смогли бы создать и смогли бы они изменить все?

- Если бы все разговоры с самыми важными в моей жизни людьми, в том числе с мужем/женой и членами семьи, успешно исследовали реальность, приводили бы к обучению, решению проблем и обогащению отношений, то как бы это изменило качество моей жизни?

## Не являются ли мои истины помехой разговорам по существу?

Было бы серьезным упрощением думать, что каждому из нас необходимо говорить правду. Уилл Шульц, многие десятилетия ведущий семинары о честности, предполагает, что правда, истина в высшей степени все упрощает — отношения и организации становятся проще, энергичнее и прозрачнее, если они существуют в атмосфере правды. Однако Шульц признаёт, что сама истина далеко не проста.

**То, что люди считали истиной, в современных условиях, возможно, более таковой не является.**

Остановимся на минутку и задумаемся, что есть истина. Что она собой представляет, в конце-то концов, и есть ли у кого-нибудь исключительное право на нее?

То, что каждый из нас считает истиной, всего лишь отражает наши представления о действительности. Когда действительность изменяется (а когда она не меняется?) и когда мы игнорируем то, что реальности могут быть разными (вспомните о надувном шаре), то, если мы занимаем твердую позицию и держимся знакомой реальности или реальности, которая нам нравится, мы можем ошибаться. Возможно, то, что мы считали истиной, в современных условиях уже не истина.

Например, большинство людей верят, что есть люди, с которыми просто нельзя разговаривать. Как говорил Сэчмо<sup>[6]</sup>, «с некоторыми людьми нельзя разговаривать, даже если они сами об этом не знают». После того как на протяжении многих лет мы терпим бесчисленные неудачи в беседах, мы понимаем такое убеждение.

Впрочем, я заметила: в равной степени возможно и то, что способ нашего общения с людьми неэффективен, неудачен, неадекватен. Наши приемы разговора с «трудными» людьми не работают, но другие приемы могут стать и становятся эффективными. Не надо предъявлять ультиматумы. Причина затруднений заключается в наших представлениях о том, что, как и кому можно говорить. Если мы изменим наши убеждения и представления, могут состояться вполне продуктивные разговоры.

### Кто владеет истиной?

А как насчет изучения действительности? Большинству из нас легче оставаться в той реальности, которую мы определили, нашли в процессе деятельности и которая по большей части и чаще всего существует в одном сегменте надувного шара. И все же наше конкурентное преимущество заключается в способности обучаться в соответствии с изменяющимися реальностями и быстро реагировать на эти изменения. Если мы допускаем существование многих реальностей, мы создаем возможности, которых у нас прежде не было.

Вопрос: кто владеет истиной о цвете компании?

Вы интересуетесь ответом? Он таков: *каждый сотрудник компании*, включая охранника на входе, регистрирующего визитеров, владеет долей истины относительно цвета компании. Ключевое слово здесь — *доля*. Никто, в том числе и глава компании, не знает всей истины, потому что никто не может в одно и то же время и постоянно находиться повсюду.

**Реальность непростительно сложна.**

*Энн Лэмонтт*

Разумеется, это применимо и к нашим личным отношениям. Каждый из нас — супруги, дети — владеет частицей истины по поводу того, что происходит в нашей семейной жизни. Я бы удивилась, если бы и у собаки не было парочки предложений, которые она хотела бы внести.

Одновременно сосуществуют многие реальности, конкурирующие друг с другом. Это правда, и *это* правда, и *это* правда. Как пишет Энн Лэмонтт, «реальность непростительно сложна».

Поскольку ни в одном бизнесе нет абсолютной, исчерпывающей истины, возникает вопрос: какая из истин сегодня *наилучшая*? Скорее всего, мы обнаружим, что самая хорошая для нас та, в которой мы больше всего нуждаемся, чтобы понять, что на заседании руководства сегодня есть место для каждого. Что все мнения приветствуются. Что неважно, какова сфера нашей компетенции и опыта, но у всех нас есть прозрения и соображения о других аспектах организации и, хотя каждый из нас, возможно, знает лучший способ выполнения компанией какой-то задачи, никому не известно что-то большее, чем соображения всех сотрудников. Так и слышу, как кто-то говорит: «Надо взорвать людей, занявших тепленькие местечки. К чертовой матери». Согласна. И предлагаю разговоры по существу как отличное средство исцеления от чрезмерной уверенности.

Например, что произойдет, если мы спросим членов наших коллективов: «Что невозможно было бы сделать, если бы вы могли изменить все?» Или: «Вообразите, что вы новый конкурент, объявившийся в городе, и что у нас полно денег. Как бы вы вытеснили нашу компанию из бизнеса?»

**Разговоры по существу — прекрасное лекарство от чрезмерной уверенности.**

Чуть далее в этой главе я познакомлю вас с эффективной моделью направленного на изучение действительности разговора — с любым человеком на любую тему, независимо от того, где это происходит: дома или на работе. Но сначала напомню, что одна из целей разговоров по существу состоит в том, чтобы огласить представления каждого о действительности. Эти представления должны быть открыто изложены для того, чтобы их стало возможно изучить. Подчеркиваю: представления *каждого*!

Многие руководители корпораций застонут от одной мысли об этом. «Уделять время изучению частицы истины, которой владеет всякий, об истинном цвете компании — да на это и вечности не хватит! У меня компания, и я ею руковожу. Разговоры по существу отнимают слишком много времени».

Не всегда. У меня были разговоры по существу, продолжавшиеся всего лишь несколько секунд (о чем я еще расскажу). Но разговоры по

существу часто требуют времени.

**Разговоры по существу часто требуют времени. Правда, дело в том, что всё остальное требует еще *больше* времени.**

Правда, дело в том, что все остальное отнимает еще *больше* времени.

Большинство лидеров на собственном опыте узнали, что до тех пор, пока множественные — иногда противоречащие друг другу — реальности, воспринимаемые главными лицами и группами, не изучены, осуществление плана определенно может обернуться экспериментом. Если вы противитесь изучению разных реальностей на работе и дома или запрещаете такое изучение, вам придется тратить время, деньги, энергию и эмоции на расчистку последствий, к которым приведут попытки реализовать те планы, что тихо, но успешно торпедируют люди, недовольные тем, что их опыт, мнения и глубокие убеждения не представляли особого интереса для организации.

## Выложить реальность на стол

Изучение реальности проходит три стадии. Стадия первая: выявление проблемы, вынесение проблемы на обсуждение и выдвижение предложения (если оно у кого-нибудь есть). Другими словами, сегодня мы занимаемся определенным сегментом надувного шара. Так это выглядит с моей точки зрения. Будьте предельно кратки и точны. «Вот проблема. А вот мое предложение ее решения».

Альтернативный подход — держать свои соображения при себе до тех пор, пока другие не поделятся собственными. Впрочем, я считаю, что разговоры лучше всего начинать тогда, когда есть четко сформулированная идея, выдвинутая в качестве отправной точки и предмета общего обсуждения и размышления. Если у вас нет предложения, просто обозначьте проблему и двигайтесь дальше.

Если вас окружают знающие, но осторожные люди, то, выдвинув предложение или описав проблему, просто не задавайте вопрос: «Что вы думаете об этом?» Просите, чтобы вопросы задавали вам. Проверяйте, насколько хорошо вас понимают. Скажите: «Прежде чем идти дальше, задайте, пожалуйста, любые вопросы на уточнение, какие у вас появились». Если заметите, что кто-то помалкивает, но



выглядит озадаченным или озабоченным, спросите: «Какие вопросы у тебя появились?»

Обратите внимание: я предполагаю, что некоторые из вас за время своей карьеры сталкивались с каким-нибудь из членов команды, который, подобно персонажу книги Чарльза Бакстера «Праздник любви» (The Feast of Love), занял позицию «убийственного нейтралитета и непошибаемой неподвижности». Неважно, насколько искренне и деликатно вы приглашаете таких людей поделиться взглядами. Они все равно отклонят приглашение. И все же до тех пор, пока они работают с вами или остаются членами семьи, у них есть положение и вес в организации (или в семье), и они твердо преграждают путь прогрессу, как дерево, в которое врезается нетрезвый водитель. Такое препятствие убивает просто тем, что стоит, где стоит. В главе 4 вы познакомитесь с моделью, позволяющей смело и умело преодолевать такое поведение.

Как только вы убедитесь, что все понимают ваше предложение, проверьте, все ли с ним согласны. Скажите, например, вот что: «Полагаю, делать надо так. Это верный курс действий. Но подозреваю, что кто-то из вас может смотреть на это дело иначе. Если такие люди есть, я хотел бы выслушать их мнения. Понимаю: из-за моей увлеченности создается впечатление, что я не стану прислушиваться к мнениям других, но мое дело — принимать лучшие из возможных решений для организации, а не убеждать всех в моей правоте. Пожалуйста, высказывайтесь». А затем начните опрос всех присутствующих. «Что думаешь, Сара?», «Майк, а ты что скажешь? Прошу откликнуться на сказанное мною».

Подобные приглашения побуждают людей раскрыться. Ведь вы публично, открыто и энергично побуждаете их поделиться взглядами, которые противоречат вашим. Вы демонстрируете свою открытость рациональному воздействию.

**Встраивайте в свои доводы приманку — убеждение, мнение, провокационный вопрос. А затем забрасывайте ее в поток и смотрите, как клюет!**

Делайте то же самое после обмена соображениями с другими. «Джим, что думаешь по поводу мысли, высказанной Майком?»

Порой я прибегаю к другим, более красочным и энергичным словам для того, чтобы побудить группу бросить вызов идеям других групп. «Встраивайте приманку в свои доводы, забрасывайте ее в поток и смотрите, как клюет! Если вы намереваетесь создать что-либо отличающееся от неудовлетворительных отношений друг с другом, дайте коллегам что-нибудь такое, во что они могут вонзить зубы, и побудите их бросить вам вызов».

Хочу предупредить: когда кто-нибудь откликается на ваше предложение выступить против вашего твердого убеждения, подавите искушение сразу же броситься на защиту своей идеи. Мне часто доводилось видеть, как группа откликается на, казалось бы, искреннее приглашение, а потом инстинктивная попытка руководителя укрепить доводы в пользу выдвинутой им идеи охлаждает порыв людей. У всех присутствовавших в зале создавалось впечатление, что руководитель говорит: «Очевидно, вы не поняли всю блистательность этой идеи. Позвольте еще раз объяснить ее вам». Когда мы допускаем такую ошибку, мы учим всех находящихся в зале тому, что, побуждая их выступить против нашего мнения, мы на самом деле ничего такого в виду не имеем.

Вместо попыток усилить доводы изучите позицию других людей. «Ну же, Майк, выскажись полнее. Помогите понять твои соображения».

Итак, изучать реальность необходимо в следующем порядке. Надо:

- 1) выдвинуть предложение;
- 2) проверить, понято ли оно;
- 3) выяснить, пользуется ли предложение одобрением.

Между прочим, не всегда полезно обращаться к людям, обладающим наибольшим опытом. Вместо этого обращайтесь к тем, кто занимает наилучшие для наблюдения позиции. Кто стоит у той точки, где происходят события? А кто находится на отдалении? Человек, к которому вы обращаетесь, не всегда признанный лидер. И, наконец, кто занимает прочное место в самом конце производственной цепочки? Ведь любые принятые вами решения скажутся именно на этом человеке.

Какова отдача от изучения множественных реальностей? Люди учатся думать. Многие так называемые обучающие мероприятия не дают возможностей для реального мышления. Встречи и собрания — всего лишь слабо завуалированные попытки убедить других (сотрудников или членов семьи) согласиться с решениями наставника (управляющего, отца или матери). Настоящее мышление происходит только тогда, когда в изучении различных мнений участвуют все.

Кто знает? Вы можете изменить мнение по ходу разговора. Когда реальность тщательно изучают, участвующие в изучении часто уходят с собрания с мыслями, которых ни у кого из пришедших на собрание не было. Порой мы обнаруживаем, что попросту управляем организацией из кухни или комнаты, не замечая шоссе под самым нашим носом.

**Нет ничего опаснее мысли, которая у вас единственная.**

*Эмиль Шартье*

Иногда мобилизация мужества для изучения действительности позволяет организациям отойти от края пропасти. Как заметил Эмиль Шартье, «нет ничего опаснее мысли, которая у вас единственная».

Очень важно заметить: изучение реальности позволяет принимать решение. Людей вовлекают в поддержку решений, даже если они и не согласны с ними, поскольку у них спросили, что они думают, и оценили их мнение, а еще потому, что они действительно понимают, по какой причине эти решения приняты.

## Избегайте обвинений

Если мы можем согласиться с утверждением, что реальность сложна, мы, вероятно, можем согласиться и с путем, которым пришли к нашей нынешней действительности. Мы знаем всех людей и все действия, знаем, когда, где и почему были приняты решения, которые гарантировали, что мы пришли к тем скверным результатам, что ныне расхлебываем. Но и нынешняя реальность столь же сложна. Как говорить об этом? Как говорить о допущенных нами ошибках и неудачах, не затыкая людям рта и не заставляя всех обороняться?

Предлагаю для размышления такое соображение: «В любой ситуации человек, способный с максимальной точностью описать

действительность, не возлагая ни на кого вину, становится лидером, признанным или нет».

Это слова Эдвина Фридмана. Но легко сказать, да трудно сделать.

Большинству людей нравится тыкать пальцами: это сделал *такой-то*, а это совершила *такая-то*. Это натворили *такие-то*. Или, наоборот, не совершили и не натворили. Поиск виноватых непременно и автоматически включает все защитные механизмы, и это захлопывает двери перед возможностями плавного течения дебатов и принятия решений.

**Человек, способный с максимальной точностью описать действительность, не возлагая ни на кого вину, становится лидером.**

Несколько лет назад мне довелось увидеть последствия подобной динамики при назначении нового СЕО, которому предстояло вывести компанию из затяжных трудностей. Я знала нескольких человек, работавших на нее. Новому СЕО, Роджеру, крепко досталось. Сотрудники были разочарованы поведением его предшественника. Роджер попытался повернуть ход дел вспять железной рукой. Многим казалось, что Роджер не желает прислушиваться к советам, а тех, кто выступал против взятого им курса, считает врагами. Эти люди были озлоблены, расстроены и опасались, что новый режим будет столь же пагубным, каким был и предыдущий.

В коридорах и по кабинетам шли унылые разговоры. Провал очередного руководителя казался неизбежным. Многие отказали в поддержке Роджеру, о котором стали говорить: «Вот идет труп».

Когда на состоявшемся в столовой неформальном собрании коллектива многие сотрудники стали поминать последние ошибки Роджера, одна из сотрудниц, Элизабет, сказала:

— Я обеспокоена тем, что мы тут творим. Признаюсь: я повинна в том, что плохо относилась к Роджеру. Но, сидя здесь, я испытываю стыд. Руководство организацией в такое время — дело неблагодарное и трудное для кого угодно. Настроение в компании хуже некуда, поступления падают, клиенты жалуются, и наш руководитель на своем уровне делает все что может для того, чтобы вытащить компанию из трясины. Хотелось бы узнать, что мы способны сделать для поддержки его усилий.

На это другой сотрудник ответил:

— Давай-давай, Элизабет. С Роджером никто не может разговаривать. Не сможешь и ты.

Элизабет отреагировала:

— А как мы можем стать людьми, которых он будет слушать? Возможно, нам надо изменить подход. Насколько хорошо мы понимаем нынешнюю стратегию? Поскольку перемены — на повестке дня, возможно, мы могли бы усвоить одну-другую задачу.

Настроение собравшихся изменилось, люди стали размышлять о возможностях и формулировать предложения. На следующий день Элизабет попросила встречи с Роджером и начала разговор так: «Я пришла по двум причинам. Во-первых, чтобы принести извинения за то, что я критиковала вас за глаза и не поддерживала вас. Я понимаю, что мое поведение мешало вам, и хочу, чтобы вы знали: с сегодняшнего дня мое отношение к вам существенно улучшилось. Я хотела бы помочь любыми доступными мне способами. Во-вторых, я хотела бы предложить провести собрание с коллективом. Как руководитель вы нуждаетесь в нашей поддержке, и мне хотелось бы, чтобы вы ее получили. Некоторые потенциально хорошие идеи скрывали от вас, опасаясь наказаний. Надеюсь, вы воспримете эти идеи и поделитесь с сотрудниками вашими соображениями, поскольку многие подрывают вашу стратегию на следующий год и логику этой стратегии. Уверена, это собрание может стать поворотным пунктом для нас всех и для компании».

На протяжении нескольких следующих месяцев Элизабет стала весьма уважаемым агентом позитивных перемен в организации.

А что сказать о домашнем фронте? Как мы описываем реальность, никого не обвиняя, в тех случаях, когда люди, которых мы любим, своим поведением разрушают отношения?

Одна из моих подруг рассказала мне о внутренней борьбе, которую ей пришлось недавно пережить. Поводом стало посещение местного праздника вместе с новым другом. «Мы сидели за столиком в пивном ресторане на открытом воздухе, когда пара за соседним столиком начала разговор с нами. Прежде чем я поняла, что происходит, Бен вступил в оживленный разговор с женщиной. Он повернулся ко мне спиной, и они с явным удовольствием болтали о каких-то эпизодах из

прошлого, которые оба помнили. Наконец минут через двадцать Бен повернулся ко мне и спросил: “Не уделяю тебе внимания?” Я саркастично ответила: “Да”. Ни он, ни я не знали, как вести себя дальше. Остаток дня прошел в напряжении. Мне все это не нравилось. Я была расстроена и разочарована тем, что Бен так долго не обращал на меня внимания, но устраивать бурное выяснение отношений мне не хотелось. Я боялась, что, если откровенно выскажу то, что думаю, дело кончится плохо».

По ходу разговора подруга собрала все детали воедино.

«Я пока лишь пытаюсь понять Бена, но думаю, что он действительно относится ко мне с нежностью. Полагаю, он просто развлекался, а не флиртовал, а мои чувства касались не Бена, а меня самой. Никогда в жизни не хотела чувствовать, что конкурирую за внимание мужчины. Я могла бы вступить в разговор, но не сделала этого и не думаю, что когда-нибудь попытаюсь. Если похожая ситуация снова возникнет, обещаю, что Бен узнает о том, что я буду чувствовать. Это, возможно, поможет ему понять мое состояние, а мне — больше узнать о нем».

Какой изящный подход к ухабам в отношениях! Никаких обвинений. Просто сообщение: «Со мной вот что происходит. Думала, тебе следует об этом знать».

## Больше никаких «но»

Читая эту книгу, вы познакомитесь со многими инструментами, которые помогут вам изучать многогранную и беспокойную реальность, окружающую вас на работе и в жизни. Чтобы вам стало легче описывать действительность, ни на кого не возлагая вину, сделайте простую и эффективную вещь: уберите из лексикона слово «но» и замените его союзом «и». «Мне нравится то, что вы сделали, но...» будет лучше восприниматься, если вы скажете: «Мне нравится то, что вы сделали, и...»

**Уберите слово «но» из лексикона и замените его союзом «и».**

Например, типичный разговор с сотрудником складывается так:

Знаю, вы хотите уделить больше времени завершению этого проекта, но приближается срок его выполнения. Вы хотите, чтобы я помог вам в Бостоне,

но у меня совсем немного времени, в течение которого надо сделать кое-что крайне важное в Сиэтле. Я хотел бы помочь вам, но сейчас сделать это очень трудно. Вы, похоже, испытываете напряжение, но я рассчитываю на то, что вы выполните проект в срок и с минимальным вмешательством с моей стороны.

Другими словами, все правильно, однако и «но» тоже оправданно. Множественные реальности конкурируют друг с другом, и надо выбрать одну из них. Извините, но вы проиграли.

На одном недавно прошедшем в Далласе семинаре Роб Браун, CEO компании, в огромных количествах производящей кафедры и пюпитры для выступлений, высказал предположение о том, что фраза «да, но...» — всего лишь сокращение выражения «ваша оценка превосходна, но чрезмерна; придерживайтесь основной истины».

Если вы всякий раз, когда обычно используете «но», будете заменять его словом «и», беседа может приобрести следующий вид:

Знаю, вы хотите уделить завершению проекта больше времени, и срок его выполнения неумолимо надвигается. Вы хотите, чтобы я помог вам в Бостоне, а у меня совсем немного времени, за которое мне надо сделать кое-что крайне важное в Сиэтле. Я хотел бы помочь вам, и теперь мне надо совершить трудный выбор. Похоже, вы испытываете напряжение, и я рассчитываю на то, что вы выполните проект в срок и с минимальным вмешательством с моей стороны.

**Большинство людей бывают шокированы, когда узнают о том, сколько раз за день они используют слово «но».**

Произведя эту замену, вы ведь чувствуете себя лучше, не так ли? Не только вы, но и те, к кому вы обращаетесь. И верно, союз «и» звучит гораздо приятнее. Множественные реальности не конкурируют друг с другом. Они просто существуют. У вас доля истины, и у меня доля истины. Давайте подумаем, что делать.

Большинство людей бывают шокированы, когда узнают о том, сколько раз за день они используют слово «но».

### *Задание*

В течение следующих двадцати четырех часов упражняйтесь в точном описании действительности, не возлагая ни на кого ответственность. Ни на работе, ни дома.

Чтобы помочь в выполнении этого задания, подскажу: всякий раз, когда вы вот-вот скажете «но», ловите себя на этом слове и заменяйте его «и».

Возможно, выполнять задание будет трудно, но учение — борьба с трудностями. Справьтесь с заданием — и вы быстрее, живее будете делать карьеру. Да и дома дела пойдут лучше. Люди откроются вам.

Участвуйте в беседах. В конце концов, ваша версия реальности ничем не хуже других. Помните, что действительность никогда не может быть абсолютной и не является чем-то данным нам. Когда вы тщательно обдумываете все аспекты темы, возникает ясность.

**Ваша версия реальности ничем не хуже других.**

Чтобы поощрить коллег к откровенному высказыванию мыслей, попробуйте привести им сравнение реальности с надувным шаром и объяснить это сравнение словами: «Можете рассчитывать на меня: я рассказываю вам, что думаю и чувствую, и то, каким образом я пришел к этим мыслям и чувствам. Приглашаю вас сделать то же самое, особенно если вы не согласны с моим мнением. Наши разные перспективы бесценны. В конце концов, наша цель — принять наилучшие из возможных решений в интересах компании, а не доказывать правильность своих мнений».

На недавней конференции ведущих работодателей со всех концов света один корпоративный клиент, воспользовавшись сравнением с надувным шаром, предложил сделать четыре акцента в каждом секторе шара: на финансовой отчетности, скорости, новых технологиях и инновациях. Этот человек наставлял всех: «По мере того как мы реализуем наш план, надо постоянно изучать действительность с этих точек зрения. Иногда они приходят в противоречие; однако мы должны защищать каждый сегмент нашего корпоративного шара. Выступайте смело от их имени».

В личных отношениях адаптируйте слова к ситуации. «По-моему, наши отношения именно таковы. Я действительно хочу узнать твое мнение, особенно если оно отличается от моего. Успех отношений зависит от нашей способности понимать друг друга и говорить друг с другом откровенно. Мы должны поддерживать полный контакт».



И самое главное: описывая ваше видение ситуации, никого не осуждайте.

Возможно, на вас будут поглядывать посторонние люди. Пусть вас это не смущает. Всякий раз, когда вы точно описываете действительность, *никого при этом не обвиняя*, вы создаете вокруг себя своего рода силовое поле доброжелательности к другим людям.

Когда вы тренируетесь в описании реальности, не сопровождающемся обвинениями, обратите внимание, как меняются тон и результаты ваших разговоров, в которых вы почти незаметно исключаете слово «но» из словаря.

## Рыба гниет с головы

Джон Томпкинс, CEO рыболовецкой компании, выглядит как могучий морской вал, потопивший многие суда. В нем 180 сантиметров роста. Он весьма плотного сложения. Выглядит солидно. Приветствуя меня в приемной компании, он тепло улыбается. Я замечаю его легкую хромоту и посматриваю, не протез ли у него вместо ноги. Пока мы обмениваемся рукопожатиями, я думаю, что, если бы пришлось выбирать, я бы хотела оказаться на его стороне.

Джон призвал меня на помощь потому, что ему надо подготовиться к встрече с 55 ключевыми сотрудниками: 40 моряками (русскими, чехами, норвежцами, австралийцами и американцами) и 15 старшими сотрудниками наземных служб, которые отвечают за управление операциями, продажи, маркетинг, бухгалтерию и отношения в коллективе.

В разговоре по телефону Джон сказал, что его компания столкнулась с рядом проблем, каковые, как он надеется, удастся разрешить, пока все в городе в связи с тем, что суда стоят на верфях, на ремонте и на переоснащении. Джону рекомендовали меня. Не могла ли бы я помочь?

Неделю спустя я усаживалась на кожаный диван в кабинете Джона. Мне подали стакан воды, и я спросила, как обстоят дела.

— Проблем две, — сказал Джон. — Первая состоит в том, что между рыбаками, работающими в море, и людьми из береговых служб недостаточно хорошие коммуникации.

Оформленный в морском стиле кабинет Джона строго соответствовал назначению, и я старалась не отвлекаться на расставленные и развешанные на стенах, полках и столе диковинные предметы и навигационные приборы. Массивный кусок перекрученного металла, должно быть, служил напоминанием о плохом дне, тяжелом путешествии. А еще там были карты мест промысла рыбы и похожая на морской анемон стеклянная скульптура работы Дейла Чихули<sup>[7]</sup>.

— Плавсостав ловит и перерабатывает рыбу. Это их работа. А здесь, на берегу, в офисе, мы обеспечиваем поддержку судов. Если на одном из них что-то ломается и на борту нет необходимой запчасты, мы доставляем ее рыбакам. Если кто-то из членов команды заболевает, мы снимаем его с судна и отправляем туда человека на замену. Поддержание рабочих контактов критически важно для успеха. Надо постоянно знать, сколько рыбы выловлено каждым судном и все ли члены команды в порядке. Основываясь на результатах, мы переводим суда в другие районы промысла или заменяем членов команды. Проблема в том, что ни о чем другом люди и не говорят.

— Почему?

— Люди на судах не чувствуют поддержки береговых служб. А люди из береговых служб считают, что рыбаки не ценят их работу.

— Продолжайте.

— Рыбаки в море из всех сил трудятся, чтобы добыть рыбу. Если они ее не добудут, все мы останемся без работы. Рыбакам не нравится, как к ним относятся люди из береговых служб. Им кажется, что люди в офисе не ценят того, что делают рыбаки, и не понимают, насколько тяжел рыбацкий труд. А в береговых службах убеждены, что люди из плавсостава считают, будто на берегу просто сидят и покуривают сигары.

— Понятно. А какова вторая проблема?

Джон глубоко вздыхает и смотрит на дверь.

*Эта проблема ближе. И серьезнее. Кажется, она еще и болезненна, догадываюсь я.*

— У меня работают два талантливых парня, Кен и Рик. Занимаются оперативным управлением судами. Рик помогал мне

запустить компанию, и, когда я нанял Кена и поставил его руководить оперативным управлением, Рик разозлился. У меня были причины поступить так. Рик — малый горячий. Кену лучше удастся решать вопросы с людьми и продумывать, как эффективнее управлять делами. Я думал, что Рик совладеет со своей обидой, но прошел уже год, а он все еще злится и находит миллион способов вредить Кену. Рик даже несколько раз попадался на лжи.

У меня брови поползли вверх. Джон пожал плечами:

— Понимаю. Вас интересует, почему он еще работает в компании.

— Мне любопытно, что вы сочли его пригодным к работе в компании.

— Удачно сказано, — хихикнул Джон.

— Это эвфемизм.

— Рик слишком хорош. Его нельзя терять, — тряхнул головой Джон.

— Вот и получайте то, к чему вы относитесь так терпимо.

Джон согласно кивнул и поморщился.

Я сказала:

— Похоже, у вас здесь честность и порядочность — устаревшие понятия. Если, конечно, ложь не одна из ваших корпоративных ценностей.

Джон нахмурился и кивнул.

— Мне надо с ним поговорить. И я с ним *поговорю*.

— А мысль о разговоре с ним не вызывает у вас тошноту?

— Пожалуй, — слабо улыбнулся Джон.

— Да, вопрос серьезный, но вернемся к нему позже. Есть ли еще какие-то проблемы?

— Нет. Это все. Но и этого достаточно.

Я попросила разрешения побеседовать с людьми из офиса и на судах. Доверительно.

— Конечно, побеседуйте, — ответил Джон. — Но большинство из них не говорят по-английски.

Я также спросила, можно ли поговорить с некоторыми из главных покупателей и продавцов.

Потом наняли переводчика Василия, он подписал соглашение о конфиденциальности и отвез меня на верфь.

Над головой кричали чайки и другие береговые птицы. Стоял декабрь. Дул холодный порывистый ветер, но ванты стоявших на приколе судов не гудели. Звуки здесь отличались от тех, что слышишь на пристани для яхт. Суда были огромными, больше, чем Парфенон. Эти тяжелые металлические мастодонты длиной сто с лишним метров и шириной почти двадцать метров, построенные для того, чтобы на них могли в течение шести месяцев жить и работать 165 человек, сидели глубоко в воде.

Василий и я пристально смотрели на изогнутые борта судна, на котором у нас должно было состояться первое собеседование. Мне было интересно: а что случилось бы с уровнем воды, если б суда каким-то мистическим образом были подняты из нее? Мы начали долгий подъем на палубу. Василий тяжело дышал. Мои подбадривания в духе долговязого Джона Сильвера «Давай, давай, дружище. Работай, работай» не развлекали его. Возможно, он думал, что я чем-то поперхнулась и теперь отплеываюсь, стараясь сохранить женское достоинство.

## Встреча на месте

Одна из моих любимых цитат — из Руми, суфийского поэта XIII века. Он писал: «За гранью мыслей о добре и зле лежит простор. Там я тебя и встречу».

Это было поле, на котором я предпочла вести разговоры, — простор, где мы делаем лучшее, что в наших силах, для того чтобы отложить решение, куда идти и где беседовать, где может возникнуть обучающий момент.

На рыболовецких судах я не говорила о Руми. Трудно переводить Руми на русский! Впрочем, поскольку большую часть времени я воображала, что веду беседу в поле, где суждение откладывается, часто на десять-пятнадцать минут разговора, люди говорили: «Не могу поверить, что рассказываю это вам». Когда я слышала такую фразу, отвечала: «Считаю за честь слышать это».

Разговоры с командами судов шли в стиле «не собираюсь призывать вас пошевелить мозгами, но я вам, пожалуй, верю». Я узнала много отличных выражений. Например, «рыба гниет с головы».

Это правда. Хлебные крошки всегда приводят к руководителю. Или, в данном случае, к капитану.

**Хлебные крошки всегда приводят к руководителю.**

Мне много чего рассказывали. Вот, например.

- Если отправляешься ловить рыбу в компании приятелей, на что надеешься? *Надеешься на то, что поймешь самую крупную рыбу, больше всех рыбы.* Капитану и команде рыболовного судна хочется похвастать. Они стремятся завоевать определенную репутацию среди рыбаков, да и на кон поставлен значительный личный доход.
- А что происходит, если рыбачишь с людьми, которые тебе не нравятся? *Скрываешь свое удовлетворение тем, что они ничего не выловили, и даешь им плохие советы.* Все рыболовецкие суда конкурируют между собой. Когда удастся найти в море хороший косяк, капитан любого судна будет сохранять в тайне свое местонахождение.
- Кен и Рик благоволили конкретным, но разным судам, а потому бились за то, чтобы их любимые корабли были оснащены лучше всех прочих, могли ходить быстрее других и добыть больше всех рыбы. Соперничество Кена и Рика захватывало и обе команды. Эти два судна и все члены их команд враждовали.
- Остальные команды чувствовали себя гадкими приемышами, брошенными на произвол судьбы.
- Когда суда ставили на верфь, а людей отпускали на берег, один из директоров по персоналу внимательно выслушивала рыбаков, которые понимали, что из них вытягивают слухи. Когда директор по персоналу слышала какую-то сплетню о ком-нибудь, она потом пересказывала это все тому, о ком распускали эти слухи. И сообщала, от кого это узнала. Рыбаки боялись разговоров с этой дамой, а такие беседы обязательно велись в конце сезона. Мне сообщили имя этой замечательной женщины, но я его не назову. Рыбаки поклялись ничего ей не рассказывать.

- На судах компании приняты правила относительно выпивки и отношений между старшими и младшими, но на всех кораблях имеются значительные запасы спиртного. Один капитан напился и принялся чуть ли не браться с какими-то подсобниками. Директор по персоналу знала это, но то судно выловило рыбы больше других, так что все делали вид, что ничего не замечают и не знают.
- Команда гробилась на добыче. И ей повезло. Если бы рыбаки не наловили рыбы, у сотрудников береговых служб не было бы легкой и хорошо оплачиваемой работы каждый день. Добавьте к этому тяготы рыбацкого труда и то, что рыбаки, на долгие месяцы оторванные от семей, живут в тесноте плавучей консервной банки. Никаких гарантий нет. Если улов будет, рыбаки заработают. А если не повезет, денег они не получают, по крайней мере в том количестве, которое компенсировало бы эти тяготы. Это трудная жизнь. Разумеется, рыбаки сами выбрали ее, но они чувствовали бы себя гораздо более счастливыми, если бы люди из береговых служб ценили то, что они делают, и то, что им приходится переживать в море. Даже получить приличные видео на борт казалось невозможным.
- А сотрудники береговых служб сетовали на то, что в сезон добычи рыбы им приходится являться по вызову и обеспечивать работу плавсостава, который не отправляет отчетов и не отвечает на запросы. Тем временем они пытаются сбывать рыбу. Если рыбу не удастся продать по хорошей цене, у компании не будет прибыли. Сотрудникам береговых служб надо знать, как идет промысел, в каком количестве добывают рыбу и каково ее качество. Они нуждаются в отчетах. Точных отчетах. Из-за соперничества между Кеном и Риком некоторые отчеты страшно преувеличены.

Все эти сюжеты мне знакомы. Вспоминаю, как работала с компанией, производившей оборудование для фабрик-кухонь. Клиенты были в бешенстве: изготовленное этой компанией оборудование постоянно выходило из строя. В ее конструкторском отделе были убеждены в том, что устранить дефекты машин в требуемые сроки

невозможно и что никто в компании не понимает этого. Конструкторов раздражали клиенты, которых они считали чересчур требовательными и неразумными. Торговый персонал был деморализован тем, что не может заключать выгодные сделки с перспективными клиентами, знавшими о проблемах с оборудованием. Служба обслуживания клиентов просто «выгорала». Там работали озлобленные, почти враждебные всем люди: «Что вы, парни, там наобещали такого, чего мы не можем поставить?» Президент компании все свое время проводил в визитах к международным клиентам и пытался отговорить их от отмены заказов на новое оборудование. У этого человека не было жизни. Жена засыпала его ультиматумами. Дети скучали по нему.

*Кстати, я сказала о том, что большая часть рыбаков не говорила по-английски?*

За полтора дня, проведенные мной в офисе береговых служб, я выслушала те же самые истории, что и на судах. Все знали о соперничестве Кена и Рика и о его последствиях. Знали о них и Кен с Риком.

Я поделилась открытиями с Джоном. Он слушал меня, положив голову на руки и угрюмо уставившись в ковер на полу. Когда я описывала особенно красочные детали происходящего и последствия того, что творилось, Джон тихонько стонал.

Мы говорили и о хорошем: о преданности сотрудников Джону, о репутации компании в отрасли, о лояльности, которую проявляли клиенты, несмотря на нынешние разочарования, о талантах сотрудников компании и рыбаков, работавших в море. Мы все переварили.

Наконец я сказала:

— Кое-что у вас в компании неладно.

Джон тяжело вздохнул.

И тогда я рискнула:

— А почему мне кажется, что ничто из этого для вас не новость? Просто вы делаете вид, что не знаете всего этого.

Еще более тяжелый вздох. Долгое молчание. Первую реплику Джон обратил к полу.

— Ненавижу конфликты, — произнес Джон и снова тяжело вздохнул. Затем посмотрел мне в глаза и сказал: — Мне важно, чтобы

меня любили.

— Тут вы в хорошем обществе, — улыбнулась я.

Как фасилитатор я гарантирую, что намеченное собрание с участием сотрудников пройдет в заданных рамках. Однако решение поставленных вопросов будет для Джона нелегким. Поэтому, получив картину происходящего с Джоном, я перешла к модели разговора, которую использую чаще, чем любую другую, при общении с клиентами. Это исключительно мощная и поразительная откровенность, та самая, с какой близко познакомитесь и вы. Я использовала эту модель в разговоре с Джоном, поскольку было крайне важно рассмотреть, чем рискуют Джон и его компания, что будет выиграно или потеряно в зависимости от того, решит ли Джон заняться проблемами или же игнорировать их.

## Права на полезные ископаемые

Много лет назад один из участников семинара эту модель назвал «Правами на полезные ископаемые». Этот человек высказал такое предположение: «Если ведешь бурение на воду, то лучше пробурить одну скважину глубиной 30 метров, чем сто — глубиной 30 сантиметров». Эта модель разговора постигает действительность в процессе достижения большей ясности, более глубокого понимания и импульса к изменениям.

Даже во время разговоров, которые начинаются с четкого сосредоточения на конкретном вопросе («Нам надо обсудить *это!*»), легко отвлечься от поставленной темы и пойти побочной кроличьей тропкой. Обычно мы начинаем с одной темы, быстро сбиваемся с курса и наконец приходим к разочарованию, не добившись особого успеха в решении главного вопроса. Наше дело состоит в том, чтобы превратить незначительное в значительное. А проблема состоит в том, чтобы обсуждать то и другое по отдельности.

**Если ведешь бурение на воду, то лучше пробурить одну скважину глубиной 30 метров, чем сто скважин глубиной 30 сантиметров.**

Эта модель разговора поможет вам проникнуть глубоко в тему, задавая ряд вопросов коллегам, клиентам, начальникам, непосредственно ответственным перед вами сотрудникам, супругу или



супруге, ребенку или другу. Это не болезненное сверление без новокаи́на, как у зубного врача; это естественное изучение, достигающее всех четырех целей разговоров по существу, которые мы исследуем в этой книге. Эти цели таковы:

- 1) изучить реальность;
- 2) достичь понимания того, что необходимо обучение;
- 3) сформулировать трудные проблемы;
- 4) обогатить отношения.

Вопросы, которые задают во время беседы о «Правах на полезные ископаемые», помогают людям и командам изучать действительность образом, который мобилизует их на серьезные действия по решению проблем.

Мой разговор с Джоном о «Правах на полезные ископаемые» занял около часа. Привожу сокращенный вариант этой беседы.

СС: При решении какого из обнаружившихся вопросов вы получите максимальный доход на вложение неважно чего — времени, энергии, денег, которые вы выделяете на решение данного вопроса?

ДЖОН (*не колеблясь*): В случае устранения соперничества между Кеном и Риком.

СС: Обобщите для меня непосредственное влияние этого соперничества.

ДЖОН: Проблемы в отношениях между Кеном и Риком выливаются в соперничество между судами и сказываются на финансовых результатах нашей деятельности. Если судно, пользующееся покровительством Кена или Рика, получает лучшее оснащение, чем другие, оно и рыбы добывает больше. Остальным остается лишь биться за оснастку, оставшуюся после судов, которым покровительствуют эти двое.

СС: Продолжайте.

ДЖОН: Кроме того, капитаны скверно оснащенных судов дают друг другу ложную информацию о том, где ловится рыба. И все из-за этой конкуренции. Это приводит меня в бешенство.

СС: Ну уж, сразу бешенство...

ДЖОН: Вгоняет меня в ступор! Предполагается, что мы работаем вместе, сотрудничаем — все люди и все суда. Но из-за того, что Рик и Кен ведут эту затяжную борьбу за влияние, у меня одно судно добывает очень много рыбы, тогда как другие все еще занимаются поиском косяков и, конечно, не ведут лов!

СС: На ком еще сказывается соперничество Кена и Рика? На чем еще оно сказывается?

ДЖОН: У нас никогда прежде моральный дух не опускался так низко, как теперь. Ключевые сотрудники грозят уволиться. Я собрал здесь некоторых очень талантливых людей и не хочу терять их. Я просто не могу себе этого позволить.

СС: А как все это сказывается на компании?

ДЖОН: Компания не получает прибыли, которую мы должны и могли бы получать. Если честно, то я по горло сыт этой музыкой.

СС: Сыты по горло. Расскажите мне, что вы испытываете и как это влияет на вас?

ДЖОН: Ну, когда взрослые, весьма квалифицированные и опытные люди... ведут себя как дети, это...

СС (*вся — воплощенное ожидание*): Это?..

ДЖОН: ...даже огорчением не назовешь. Это с ума сводит. Хорошо оплачиваемые профессионалы. Я забочусь об обоих. Когда они изо всех сил бьются за то, кому достанутся самые лучшие игрушки, кто получит максимальное влияние, когда они тайком вытворяют самые разные гадости для того, чтобы узнать, чье судно может добыть как можно больше... (*Джон откидывается, смотрит в*

*потолок, а затем резко подается вперед.) Мы одна компания. Судов много, а компания одна. Если им непонятно, что...*

СС: Что вы чувствуете?

ДЖОН (*после паузы*): Я чувствую, что меня предали. Чувствую себя преданным.

СС: Вообразите себе: прошло полгода, год — и ничего не изменилось. И каковы последствия?

ДЖОН (*со стоном*): Да я должен буду сжечь себя, черт бы все побрал.

СС: Каков будет ваш проигрыш или выигрыш?

ДЖОН: Речь идет о миллионах долларов. Об удовольствии, которое доставляет работа. О самоуважении. О здоровье, наконец. (*И мы изучаем подробности.*)

СС: Вы делаете вид, что не знаете о вашем вкладе в то, что дела идут именно так, как есть?

ДЖОН (*нахмурившись*): Не понимаю вас. Ничего такого не знаю.

СС: А что было бы, если б знали?

ДЖОН (*смеется, хмурится, размышляет. Я жду. После долгого молчания он выпрямляется в кресле и смотрит прямо на меня*): Я четко не продумывал последствия продолжения соперничества Кена и Рика.

СС: Продолжайте.

ДЖОН: Они, вероятно, уверены в своем положении в компании. Полагаю, что они сомневаются в том, что я отреагирую на последствия их склок и уволю одного из них, если они не могут работать вместе.

СС: И что, они правы?

ДЖОН: Нет. (*Делает долгую паузу.*) Нет. (*Джон снова надолго замолкает.*) Если это не прекратится, одному из них придется

уйти из компании.

СС: Джон, переключимся. Вообразим, что вы поставили эту проблему и решили ее, полностью и блестяще. Кен и Рик работают в одной упряжке, а не соперничают друг с другом. Что изменится в этом случае?

ДЖОН: Да всё изменится!

СС: Например?

ДЖОН: Если бы Кен и Рик объединили таланты и стали сотрудничать (а они оба — люди выдающихся способностей), все суда были бы одинаково хорошо оснащены. Все делятся со всеми информацией о том, где лучше всего добывать рыбу. Все станут ловить больше, что выльется в большую прибыль для компании, в лучшую оплату членов команд и повысит моральный дух в компании. Для всех нас наступят лучшие времена.

СС: Что еще?

ДЖОН: Ну, очевидно, что более высокие прибыли позволят нам обновить оборудование, расширить флот. Как говорят моряки, все суда «взлетят». А я буду лучше спать. И перестану думать о том, чтобы продать эту чертову компанию.

СС: Что вы чувствуете, когда думаете об этих результатах — о росте прибыли, повышении морального духа, более крепком сне?

ДЖОН: Я испытываю надежду.

СС: Об этом подробнее.

ДЖОН: Мне нравится этот бизнес. Я хотел бы остаться в игре. Дела здесь бы пошли намного веселее. Я бы не чувствовал себя одиноким рейнджером.

СС: Учитывая все, о чем мы говорили, какой следующий самый сильный ход вы можете предпринять для улучшения ситуации в компании еще до общего собрания?

ДЖОН: Мне надо поговорить с Кеном и Риком. С каждым по отдельности и с обоими вместе. Еще раз.

СС: Чем эти беседы будут отличаться от прежних ваших разговоров с Кеном и Риком?

ДЖОН: Вот потому-то вы здесь и находитесь. *(Я согласилась подготовить Джона к этому разговору.)*

СС: Чего вы хотите достичь в результате беседы?

ДЖОН: У меня есть потребность нравиться, поэтому я редко четко формулирую просьбы, в данном случае — не просьбы, а требования. Со всеми вытекающими из этого последствиями.

СС: А что собираетесь делать с другими проблемами? С возможными взятками во Владивостоке? С панибратством? С пьянством? Что изменит решение этих проблем? *(Мы разбираем проблемы одну за другой.)* Что именно вы обязуетесь предпринять? И когда?

ДЖОН: Поговорить с Кеном и Риком в понедельник.

СС: Какой результат вы считаете идеальным?

ДЖОН: Они прекращают соперничать и начинают работать как члены одной команды. В этом случае я не потеряю ни одного из них.

СС: А что вы будете делать, если соперничество не прекратится?

ДЖОН: Уволю сукиных детей! Продам компанию. И уеду на Таити.

СС: Давайте продумаем разговор так, чтобы уменьшить вероятность такого исхода, по крайней мере в ближайшем будущем. Я убеждена: наша цель — удержать и Кена, и Рика. *(Наша беседа состоялась в пятницу, и Джону нужно время на подготовку. Мы договариваемся обсудить все по телефону во время уик-энда.)*

В понедельник Джон разговаривает с Кеном и Риком по отдельности, а потом проводит беседу с ними обоими. Я встречаюсь с Джоном и шестью его старшими менеджерами во вторник для разбора фактов, вскрывшихся в ходе бесед с рыбаками, сотрудниками офиса, клиентами и продавцами. Хотя ничто из рассказанного мной не стало

для них неожиданностью, во время моего доклада в зале заседаний было сверхъестественно тихо.

Кен и Рик приносят извинения группе руководителей за ущерб, который причинило компании их соперничество. На меня это производит впечатление. Чтобы принести такие извинения, надо быть недюжинной личностью. После разговоров с Риком у меня сложилось мнение, что он вряд ли изменит то, что глубоко укоренилось в его натуре. Впрочем, у Рика есть определенное обаяние, что очень важно для работы, которой он занимается. Я понимаю, насколько он ценен для компании. Впоследствии Джону еще придется вернуться к проблемам с Риком.

Я напоминаю управляющим, что откровенность разговора не предполагает варварства, угроз или жестокости. Откровенность — это энергичность, свобода от ограничений и рамок, искренность. Это слово означает открытость, с которой люди вступают в разговор и наполняют его реальным смыслом. Никакой крови на полу. Никакого насилия. Я говорю о принципах и целях разговоров по существу.

**Все ответы — в помещении, где проводят собрание.**

Я наставляю присутствующих относительно роли, которую они (и особенно Джон, Кен и Рик) будут играть на следующем собрании. Я отвечаю на вопросы, обращая большую их часть к управляющим, что должны ответить на них сами. И говорю им: «Все ответы — в этом зале. Если их нет, то мы не те люди, которые нужны на этом собрании. А вы — именно те. У вас есть ответы».

Через неделю Джон, два переводчика (когда устает один, в перевод включается другой), сорок рыбаков, пятнадцать сотрудников офиса и я проводим два дня в разговорах, которые надолго запомнятся всем. Места заполняют с последних рядов. Все участники беседы твердо складывают руки на широкой груди.

Я излагаю вопросы, не смягчая выражений. Присутствующие ошеломлены тем, как Джон и я описываем происходящее, называя все вещи соответствующими именами и никак не смягчая их. Я напоминаю себе, что надо бы вдохнуть воздуха.

Переводчики судорожно ищут нужные русские слова. Надеюсь, их перевод близок по смыслу к тому, что я хочу передать. Я говорю, что

сейчас мы займемся реальными проблемами, но слово *заняться* не означает препирательств или взбучек. Оно означает поиск истины. А *честность* означает полную открытость самим себе и другим людям, открытость, predeterminedенную добрыми намерениями.

Я говорю собравшимся, что мы сейчас начнем с самой большой, дурно пахнущей, наиболее отвратительной и гадкой проблемы, что позволит нам понять, из чего мы сделаны и из какой точки будем двигаться дальше.

Мы начинаем с соперничества между Кеном и Риком. Когда Кен встает лицом к собравшимся и говорит: «Признаю: у меня есть суда, которым я отдаю предпочтение. Это неприемлемо, и я приношу извинения. Отныне я так делать не буду», — мы переживаем наш первый момент истины.

Кен спокойно ждет, когда 54 человека переварят то, что он сказал. Переломный момент наступает, когда Ричард, весьма уважаемый механик с Clearwater — судна, оснащению которого Кен уделял повышенное внимание, — встает и сознаётся: «Кен, ты поставил некоторых из нас в трудное положение. С одной стороны, я ценю то, что ты делал для моего судна, но это затрудняло жизнь парням на других судах и выполнение работы, которой от нас ждут».

***Честность* означает полную открытость самим себе и другим людям, открытость, predeterminedенную добрыми намерениями.**

Кен выглядит так, словно получил удар в солнечное сплетение. Ричард — один из наиболее ценных сотрудников Кена. Кен трясет головой. Ему нелегко. Переводчики меняются местами. Прошел всего-то час, а один из переводчиков, кажется, вот-вот упадет в обморок.

Рик встает и говорит: «Некоторым из вас известно, что я... Я неважно относился к... Черт, все вы знаете, что я хотел заполучить работу Кена. И я этого не скрываю. Но это не ваша проблема. Я превратил это в вашу проблему. Этого не должно было быть. Я намерен исправить такое положение».

Присутствующие, которых Джон и я призываем открыто высказаться, начинают буквально выворачивать себя наизнанку, говорить от души. Кто-то защищается, а другие обнаруживают

поразительную тактичность людей, которые не помышляют о защите. Они и устанавливают планку для остальных.

Крис, палубный матрос-австралиец, показывает нам путь. Он страстно говорит о добыче рыбы и о своей любви к этой работе и к своим товарищам. Его злит огромный вред, который все эти интриги причинили моральному духу. Мы просим вносить предложения о том, как переломить сложившийся порядок вещей. Крис высказывает свои соображения, затем поворачивается к Джону и говорит: «Спасибо вам за это собрание».

На протяжении всего разговора Джон держался безукоризненно. Он задавал вопросы, и когда он делал это, он действительно спрашивал. Он внимательно слушал, рисовал перспективы, которые мог предложить только он, и отвечал на вопросы — при этом действительно отвечал, не уваливая. Не допуская никакого надувательства, болтовни. Я понимала, почему рыбаки уважают Джона, и видела, как их уважение к нему растет на глазах.

Результатом этого собрания стали реальные сдвиги. Капитана, злоупотреблявшего спиртным и склонного к панибратству, уволили. Его прежнее судно продолжало добывать рыбы больше других. Рик не был уверен в том, что сумеет смириться с переменами, на которые ему пришлось пойти. Он уволился, перешел в другое место, поработал там с неделю и попросился обратно. Джон взял его. Рик вернулся *слегка* смирившимся. Кен и Рик по-прежнему ведут борьбу за власть, но по мелочи, и их соперничество стало менее заметным для других сотрудников. Всякое покровительство отдельным судам прекратилось. Обмен сведениями между судами теперь своевременный, а информация верна. Все суда добывают рыбу. Отчеты об уловах стали точными. Директор по персоналу по-прежнему имеет пагубное пристрастие к сплетням, но прекратила распространять слухи, от которых страдали моряки. Моральный дух в компании возрос.

После собрания с участием 54 человек Джон и я продолжали ежемесячно встречаться и вести разговоры по существу о его работе и очередных его решениях. Когда я спросила Джона, могу ли я использовать историю его компании как пример, он ответил: «Я был бы польщен этим. Я горжусь моей компанией и тем, чего мы достигли». И у него есть право гордиться.



Хотя компания Джона работает в уникальной отрасли, ее проблемы сходны с теми, с которыми сталкиваются многие организации — высокотехнологичные, не слишком технологичные, совсем нетехнологичные. Это проблемы идущей между людьми и командами конкуренции за титулы и за право гордиться. Проблемы недостаточной оценки реальности, в которой существуют другие. Проблемы конкуренции за ограниченные ресурсы и терпимого отношения к неэффективному или вредному поведению высокопоставленных сотрудников. Или проблема хорошо и давно окопавшихся жертв, думающих: *«Это он меня притоптал. Это она сотворила со мной такое. Они сделали это мне. Это не моя вина. И не моя проблема»*.

## Реальные данные

Несколько лет назад меня познакомили с военным термином *реальные данные*<sup>[8]</sup>. Он описывает то, что на самом деле происходит на земле, по сравнению с данными официальной тактики. Получение реальных данных — одна из задач, которые следует решать в любой организации, будь то компания или брачный союз.

Мне кажется, что прежде, чем предпринимать какие-либо действия, надо получить реальные данные. Джон Томпкинс набрался смелости изучить реальность, существовавшую в его компании, — получить реальные данные. И сделать это публично. Без каких-то скрытых помыслов.

Какова реальная ситуация в вашей организации? Компании ежедневно спотыкаются и терпят неудачи потому, что реальная ситуация существенно отличается от «официальной». Официальная правда открыта, открыта для всех, и большинство членов команды рассматривают ее как пропаганду.

**Прежде чем предпринимать какие-либо действия, надо получить реальные данные о ситуации.**

Реальное положение дел — это то, что обсуждают у кулеров с водой, в туалетах и на парковках, но его редко предназначают для публичного употребления. В моменты, когда оно острее всего необходимо — скажем, когда весь коллектив собирается обсудить способы введения нового продукта или проанализировать причины

потери ценного клиента и поискать способы, как не повторить такое несчастье, — реальное положение дел редко проявляется.

Недавно у меня состоялся разговор с приятелем, участвующим в политических собраниях высокого уровня, о которых мы, бывает, читаем в триллерах. Он напомнил, что политики весьма искусно прокладывают курс в условиях значительного разрыва между реальным положением дел и официальной его версией. Все участники процесса очень внимательны и держатся настороже. Никто не признаёт уязвимости, неудач, того, что политики не пуп вселенной и не в состоянии контролировать все на свете.

Продолжая, мой приятель заметил, что политику Китая называют «китайской политикой двусмысленности». Все коммуникации, связанные с ней, косвенные и гибкие. Ничто из сказанного кем-либо не имеет конкретного содержания. Попытки добиться выполнения чего-либо походят на старания приколотить кусок студня к стенке.

**Попытки добиться выполнения чего-либо походят на старания приколотить кусок студня к стенке.**

В июне 2001 года, когда президент Буш-младший участвовал во встрече с европейскими лидерами, на которой обсуждалось глобальное потепление, широко цитировали слова Жака Бельтрана, эксперта по военным вопросам из Института международных отношений в Париже. Бельтран сказал, что переговоры полны благодушия и добросердечности, но, когда речь заходит о действительно важных вопросах, они становятся «вежливым диалогом глухих».

Вспоминаю собственную попытку провести на званом обеде осмысленный разговор с одним политиком местного масштаба. Стремление вовлечь его в беседу было похоже на ваяние из воздуха. На том обеде не было ни одного заметного человека, с которым можно было бы поговорить. Возможно, это звучит резко, но тот, с кем пыталась поговорить я, казался, если честно, каким-то лишним лоскутом кожи.

После удара, нанесенного Америке 11 сентября 2001 года, диалог в спешном порядке сделали реальным. Сделали по необходимости. Здания Всемирного торгового центра рухнули в самом буквальном смысле этого слова, и американцам пришлось обратиться к

действительности, к реальному положению дел. Надо было посмотреть фактам в глаза. Люди на всей планете начали понимать, что, в весьма реальном смысле, прогресс в мире зависит от нынешней степени прогресса каждого отдельного человека. Земля нуждается в лидерстве, а не в умиротворении людей с особыми интересами. Никто из нас не мог себе позволить работы в таком режиме. Компании, разумеется, не могли. Из-за малости, которую называют прибылью. А стремление к прибыли предполагает постоянное изучение действительности, суровой правды.

### **Земля нуждается в лидерстве.**

Официальная правда Джона Томпкинса состояла в следующем: соперничество между двумя его очень способными оперативными управляющими было невидимым для остальных людей в организации. Джон убедил себя в том, что небольшое креативное напряжение между двумя главными управляющими можно и потерпеть — есть шанс, что оно даже поспособствует здоровью компании. Между тем суровая правда была такова: это соперничество ежедневно причиняло значительный вред.

Какой разговор можем мы провести друг с другом для того, чтобы помочь нашему общему пониманию суровой правды?

*Давайте изучим текущую действительность. Что изменилось со времени нашего последнего заседания? В чем мы преуспели? В чем потерпели неудачу? Что мы узнали за несколько последних месяцев? И что от нас теперь требуется?*

Каждый из нас нуждается в честных ответах на эти вопросы на работе и дома. Можем начать с выявления господствующих в наших компаниях и наших отношениях официальных истин, которые противоречат подлинному положению дел.

### **Задание**

Прежде чем продолжить чтение, остановитесь на минутку и спокойно поговорите сами с собой. У вас на работе есть различия между официальными истинами и суровой правдой? А в ваших личных отношениях? В вашей жизни? Если такие различия есть, запишите их. Может быть, вам помогут в этом следующие примеры:

- Официальной истиной в моей компании является утверждение: цель компании в том, чтобы во всем, что мы делаем, быть на уровне высших мировых стандартов. А суровая правда состоит в том, что многих из нас беспокоят частые ошибки, которые не признают и даже игнорируют.
- Официальная истина в моем браке такова: мы счастливы, и все у нас замечательно. Суровая правда в том, что мы избегаем обсуждения важных вопросов. Если нам не удастся их разрешить, брак может развалиться.
- Официальная истина в моей жизни заключается в том, что я иду по пути к успеху. А суровая правда — в том, что моя работа тяжела и невыполнима. Я попросту механически повторяю одни и те же движения.

Подобные разговоры по существу с самим собой — не для малодушных. Они требуют мужества, по-английски *courage*, а это слово происходит от французского *coeur*, означающего «сердце». Это разговоры, во время которых вы, скорее всего, услышите, как повторяете, что не знаете того, что знаете. Или то, о чем вы знать не хотите.

У каждого из нас есть собственное ощущение реальности любой ситуации, собственные «истины». Они, возможно, очень далеки от реальности и часто направляют наши разговоры по одному и тому же давно изъезженному маршруту.

#### **Возвращайся, когда будешь пуст.**

Мне напомнили притчу о человеке, посетившем дзен-буддистский монастырь. Он спросил: «Каким истинам вы можете меня научить?» На что учитель ответил: «Любите чай?» Человек кивнул, и учитель налил ему чашку чая, но переполнил ее, и чай стал выливаться. Но учитель продолжал наливать. Человек, разумеется, протестовал, а учитель ответил ему: «Возвращайся, когда будешь пуст». Мораль этой притчи такова: чтобы открыться более широкой, более сложной реальности, нам надо опорожнить, опустошить себя, избавиться от наших предубеждений.

Во время разговоров по существу выше вероятность того, что мы поставим под сомнение все наши вопросы. Прежде чем учиться, нам надо разучиться, избавиться от прежних знаний. Опорожнить чашку!

Официальные истины, господствующие у меня на работе:

\_\_\_\_\_

Суровая реальность моей работы:

\_\_\_\_\_

Официальные истины моих личных отношений:

\_\_\_\_\_

Суровая правда моих личных отношений:

\_\_\_\_\_

Официальные истины моей жизни:

\_\_\_\_\_

Суровая правда моей жизни:

\_\_\_\_\_

## Психоневроиммунология

Когда речь идет о прибыльности и прибылях, о поддержании здоровья и роста бизнеса, мы должны определить, соответствуют ли реальности послышки, на которых построены наши организации и на основе которых ими управляют.

Какого рода эти послышки? Посылки, касающиеся рынков, клиентов и конкурентов, ценностей, убеждений и поведения, технологий и их динамики, сильных и слабых сторон организации и даже того, за что платят компании и в компании.

Эти исходные послышки составляют то, что Питер Друкер назвал бы «теорией бизнеса» компании. Они нуждаются в регулярной и строгой проверке. Чтобы сделать это, организации должны критически изучать сразу две реальности, вести постоянные разговоры по существу. Первый из них касается ценностей организации. Во время этого разговора ставится вопрос: «Какие ценности мы отстаиваем, каков разрыв между провозглашенными ценностями и тем, как мы ведем

себя в действительности?» Когда я попросила Джона Томпкинса, CEO рыболовецкой компании, поделиться со мной ключевыми ценностями, на которых она основана, он сделал паузу, а затем признался: «Мы их никогда не декларировали».

**Душа корпорации отражает ценности, разделяемые ее сотрудниками.**

Неудивительно, что организация Джона спотыкалась. Душа корпорации отражает ценности, разделяемые ее сотрудниками. Наши ценности укоренены в причинах, заставляющих нас просыпаться каждое утро и заниматься нашими делами.

Ценность — твердое убеждение (отличающееся от смутного представления), руководствуясь которым человек или организация выбирают вариант действий. Это долгосрочное прочное убеждение в том, что определенная линия поведения в личном, профессиональном, духовном или социальном отношении предпочтительнее другой.

Рассматривая ваши ценности и любые возможные разрывы между ними и реальным поведением, исследуя данную конкретную реальность, вы рассматриваете нечто большее, чем большинству из нас представляется.

Психоневроиммунология — область, в которой встретились врачи и специалисты по квантовой физике. Встретились, пожали друг другу руки и завязали удивительный разговор. Дело в том, что каждый из нас способен и укрепить, и ослабить свой иммунитет. По-видимому, у вас и у меня есть способность укреплять или ослаблять наши иммунные системы. Поразительно, но факт: его колебания связаны не столько со здоровым питанием или физическими нагрузками, сколько со степенью упорядоченности нашей жизни.

Предполагает ли психоневроиммунология, что, если вы заболели, вы дурной человек? Нет. У хороших людей случаются неприятности. Возможно, вы просто подцепили «жучка». Или унаследовали неудачный ген. Однако если вы испытываете ползучую смертельную депрессию, дискомфорт и тревогу, если у вас ощущение, что вас несет в лодке без управления и бьет о берег течение реки, по которой вы плывете; если большую часть времени вы чувствуете усталость и апатию, если ощущаете отсутствие чего-то, проведите сканирование вашей добросовестности и честности.

Спросите себя: «Какие ценности я отстаиваю? И есть ли разрывы между этими ценностями и тем, как я себя веду в действительности?» В сущности, если вы подавлены, то, возможно, потому, что вы подавили в себе какие-то важные истины. И эти подавленные истины касаются вас.

Порядочность требует отладки, совмещения наших ценностей — ключевых убеждений и образов поведения, которые, как мы утверждаем, важны для нас и наших действий. Так, например, если вы говорите, что цените время, которое проводите с семьей, но в последние годы уделяете ей мало времени, то вы, по вашему собственному определению, нечестны. Если вы утверждаете, что верность в браке очень важна, и обманываете супруга, вы непорядочны. Если вы говорите себе, что честность важна, но часто кривите душой ради того, чтобы избежать неприятностей или получить то, что хотите, — вы непорядочны.

Помните суровую правду? Слишком часто между заявленными ценностями и суровой правдой существует значительное различие.

Большинство неосознанно идут в обход своих принципов и нарушают свои ценности. Впрочем, мы и не проводим дни в маниакальных проверках: «Так я порядочен или нет?» Однако если ваше поведение вступает в противоречие с вашими ценностями, ваше тело знает об этом, и за каждое нарушение вы расплачиваетесь на уровне клеток. Со временем, в зависимости от степени нарушения принципов порядочности и от того, насколько долго это происходит, ваша иммунная система будет слабеть, и вы станете все более уязвимы для болезней.

**Если ваше поведение противоречит вашим убеждениям, ваше тело узнает об этом.**

Иммунитет есть у каждого человека. И у каждого брака. И у каждой организации. Что происходит, когда обещания, данные клиентам, нарушают? Когда сотрудники ссорятся? Когда отсутствие прибылей скрывают одномоментным списанием? Когда возникают конфликты интересов в вопросах, связанных с крупными суммами?

Если поведение сотрудников организации не согласуется с ценностями, столь хорошо описанными в декларации компании, то

иммунитет компании ослаблен, что делает ее уязвимой при опасности заболевания.

С хорошими компаниями случаются неприятности. Когда они получают удар, а иммунитет слабый, их деятельность может свернуться моментально.

А что происходит с браком в трудные времена? Когда сбои порядочности вызваны черной полосой или усиливают ее? Поддерживают ли супруги друг друга в тяжелые дни, или телега полностью срывается с колес?

Тут надо проявить внимание. Когда на работе или дома дела идут плохо, а иммунитет компании или личности слабый, дела, вероятно, пойдут еще хуже. С другой стороны, если случаются трудности, но иммунитет силен, система защиты может отразить удар и восстановить здоровье.

**С хорошими компаниями случаются неприятности.**

А если мы знаем, что непорядочны, но ничего не предпринимаем для исправления положения? Если мы продолжаем пренебрегать той стороной нашей личности, которая говорит: «Это неправильно. Это мне не подходит», мы играем в русскую рулетку с нашим физическим, эмоциональным, духовным и финансовым здоровьем. Печально для многих, но нам достаточно лишь услышать название Enron, чтобы вспомнить пример самого разрушительного проявления психоневроиммунологии.

### *Задание*

Проведите сканирование порядочности. При подготовке к этому необходимо четко сформулировать ваши ценности. Дело нельзя сводить к изложению ценностей, которые вам предложили другие, даже те, кого вы любите. Вопрос стоит так: «Каковы *ваши* ценности?»

Ценность, определенная мною лично для себя, — *страстное вовлечение в дело*. Оглядываясь на собственные профессиональные взлеты и падения, я нахожу, что лучше всего я выполняю работу и получаю наибольшее удовольствие от жизни тогда, когда я по-настоящему, всей душой, всецело вовлечена в дело. *Подлинность* —



вторая ключевая для меня ценность. Самое звучание этого слова вызывает во мне трепет.

Если я работаю с клиентами и в голову приходят верные слова, я чувствую себя так, словно совершила личное открытие. Одна из участниц семинара вновь обрела твердую решимость взяться за обучение, как только поняла, что ее энтузиазм убит рутинной. «Мне слишком удобно. За долгое время я не научилась ничему новому. Всегда говорила, что одна из моих ценностей — учиться всю жизнь, однако во всех сферах я просто иду проторенной тропой. Неудивительно, что мне скучно».

Ищите слова, которые говорят с вами, пробуждают вас. Не тревожьтесь о том, что думают о вашем списке ценностей. Это *ваша* жизнь. Решать вам и только вам.

Разговор, который последует за этим выявлением или определением ценностей, — один из важнейших, какие вы когда-либо вели с собой. И этот разговор заслуживает ежегодного повторения.

## Сканирование личной порядочности

Проясните свои главные ценности и запишите их. Уделите внимание каждому слову, которое приходит вам в голову. Возможно, есть единственное слово, одна-единственная фраза, которая звучит для вас искренне. И отлично. Запишите это слово или эту фразу.

**Мои ключевые ценности:** \_\_\_\_\_

А теперь проведите сканирование порядочности.

*Расходится ли мое поведение с моими ценностями на работе, в личных отношениях, в жизни? Есть ли случаи отступления от принципов порядочности? Если есть, каковы эти случаи и где они происходят?*

## Отступления от принципов порядочности на работе

*Что я должен сделать для исправления положения?*

*Когда я собираюсь предпринять действия, направленные на исправление положения?*

## **Отступления от требований порядочности в моих личных отношениях**

*Что я должен сделать для исправления положения?*

*Когда я собираюсь сделать это?*

## **Отступления от требований порядочности в моей жизни**

*Что я должен сделать для исправления положения?*

*Когда я собираюсь сделать это?*

## **Сканирование корпоративной порядочности**

Если вы руководите организацией, пригласите членов вашей команды провести сканирование корпоративной порядочности. При подготовке к сканированию рассмотрите мировоззренческую концепцию компании или декларацию ее целей. Есть ли в этих документах четко сформулированные ценности? Они привлекательны? Большинство корпоративных заявлений о целях звучит одинаково, в них выражено вот что:

Мы будем главным провайдером [впишите название вашего продукта или услуги, которую вы оказываете] на/в [обозначьте территорию]. Мы превзойдем ожидания наших клиентов, обеспечим нашим сотрудникам возможности роста и разумный доход нашим акционерам.

Читать скучно! В таких декларациях нет жизненной силы, и если я не акционер, то какое мне дело до того, будут ли достигнуты заявленные цели? Язык, которым написаны эти документы, не дает нам ни малейшего эмоционального стимула, не побуждает нас предпринять действия или выбраться из теплой постели, выйти на улицу в холодный дождливый день и отправиться в офис заниматься делом, отдельные аспекты которого, возможно, неприятны.

Я поддерживаю мысль о том, что вы хотите проявлять свои убеждения вне работы и не перед людьми, занимающимися работой, и не хотите навязать кому бы то ни было свои убеждения руками начальства. Поддерживаю и то, что надо вовлекать сотрудников в сканирование их мыслей, душ, всего их нутра, чтобы они выразили любые убеждения и ценности, какие у них есть. Нельзя навязывать убеждения и ценности, выкручивая сотрудникам руки, охаживая их

кнутом, вознаграждая и наказывая, вдохновляя и мотивируя их и вывешивая свою волю на стене. И неважно, насколько благородно задуманное вами заявление о целях компании. Потому что, если вы сделаете все указанное выше, вы превратитесь в пропагандиста и потратите жизненную энергию вашей компании на попытки протолкнуть, пробить сформулированные вами цели и убедить сотрудников в вашей правоте вместо того, чтобы заниматься делом вашей компании, каково бы оно ни было.

Люди жаждут быть причастными к чему-то имеющему смысл. Люди ориентированы на ценности. Люди задаются вопросом: *как прожить жизнь, которая будет значить больше, чем краткая вспышка биологического существования, обреченного на то, чтобы вскоре прекратиться навсегда?*

Это особенно верно для всех тех, кто, оценивая свою жизнь, не удовлетворен ею. Немногие сотрудники довольствуются простыми договорными отношениями, в соответствии с которыми они обменивают свое время и свои навыки на плату, а затем уходят домой тратить заработанное на реальные жизненные потребности. Большинство людей глубоко заинтересованы в репутации и ценностях компаний, в которых они работают, и хотели бы чувствовать, что их способность жить в соответствии с этими ценностями имеет значение.

Убедительная, привлекательная мировоззренческая концепция, в том числе общие ценности, — не просто идея. Скорее, это живущая в сердцах людей сила, сила впечатляющей мощи. Она может быть вдохновлена идеей, но, как только начинает развиваться, она, при условии ее достаточной привлекательности для того, чтобы обрести поддержку более чем одного человека, перестает быть абстракцией. Это очевидно. Люди начинают понимать и принимать такую идею как нечто реальное. Немногие силы (если такие силы вообще существуют) в человеческих делах обладают такой мощью, какую имеет разделяемое многими мировоззрение.

**Немногие силы, если они вообще есть, в человеческих делах обладают такой мощью, какую имеет разделяемое многими мировоззрение.**

Наилучший вариант мировоззренческой концепции и декларации целей записан во время продолжавшегося четыре часа разговора по

существо с максимальным числом сотрудников (и некоторыми клиентами). Этот вариант содержит ответы на четыре важных вопроса.

**1. «Почему мы здесь?»**

(Ответ на этот вопрос должен выходить за пределы идентификации продукта, который производит ваша компания, или услуг, что она оказывает. Это должен быть ответ на экзистенциальный вопрос: «И что? Какой в этом смысл?» Другими словами, что из того, что мы делаем для наших заказчиков, имеет значение, важное для них? Посмотрите, какой убедительный ответ дали сотрудники телекоммуникационной компании: «Наша работа сближает членов общечеловеческой семьи».)

**2. «Какими должны быть идеальные отношения сотрудников компании?»**

(Как описать наилучшие из всех возможных отношений, которые связывали бы всех сотрудников организации? Более убедительными, чем слова «доверительные и уважительные», являются конкретные, побуждающие к действиям ценности вроде «Мы хотим согласованности наших планов с нашими действиями. Мы хотим выражать несогласие, не опасаясь репрессий. Каждый сотрудник хочет быть причастным к конечному продукту. Мы хотим иметь свободу ошибаться. Людей наказывают только за то, что они не пытаются сделать что-то».)

**3. «Каковы идеальные отношения с нашими клиентами?»**

(Это тот же второй вопрос, только поставленный в отношении не сотрудников, а клиентов. Рассмотрите, например, такие ответы: «С клиентами мы работаем как с партнерами. Мы побуждаем клиентов учить нас тому, как вести с ними бизнес. Клиенты дают нам ощущение того, что мы поняты. Мы учитываем воздействие наших шагов на клиентов».)

**4. «Какой вклад мы хотим внести в глобальное сообщество?»**

(Какое воздействие мы хотим оказать на более широкое сообщество, охватывающее не только наших клиентов и знающее о нашем существовании? Чем бы мы хотели быть известны? Примеры ответов: «Мы, безусловно, обязуемся улучшать качество жизни и содействовать человеческому развитию» и «Мы обязуемся выполнять наши этические и социальные обязанности».)

Если мировоззренческая концепция и декларация целей компании нуждаются в пересмотре, вовлеките в эту работу как можно больше сотрудников, клиентов и стратегических партнеров. Периодически пересматривайте эти документы вместе с коллегами и спрашивайте себя и их: «Где мы сбились с пути?» Если отступления от принципов порядочности очевидны, обсудите, что надо сделать для исправления ситуации. Разработайте план, включающий конкретные действия и сроки, в которые эти меры должны быть приняты. Поблагодарите членов команды за откровенные ответы. Завершите сканирование порядочности выявлением точек, где поведение компании согласуется с декларированными ею ценностями. Спросите членов команды: «Где мы действуем в соответствии с нашими ценностями?» Поблагодарите членов команды за их вклад в приведение ценностей и поведения в соответствие друг с другом и дайте им понять, что значат их участие и откровенность лично для вас, их руководителя.

## Получаешь то, что готов терпеть

А теперь рассмотрим вторую реальность, которую должна регулярно изучать любая организация: «Каковы навыки и таланты ваших сотрудников и есть ли разрывы между этими ресурсами и рыночным спросом?»

Несколько лет назад я присутствовала на заседании управляющих директоров в Эдинбурге. Как только я перестала удивляться местному акценту выступавших и сосредоточилась на обсуждаемых вопросах, я подумала: «Да они ведь обсуждают те же самые вопросы, что и СЕО в Сиэтле. И в Лондоне, Индианаполисе, Сиднее, Чикаго. И в Ванкувере». Общая тема — люди, сотрудники, персонал.

При решении проблем, получении результатов или рассмотрении стратегии мы неотвратимо обращаемся к эффективности работы отдельных сотрудников. Мы задаемся вопросом: *«Есть ли у нас талантливые люди, необходимые для того, чтобы успешно поставлять клиентам наши продукты или услуги?»* Интересно заметить, что у огромного большинства руководителей, с которыми я работала и которые, по большей части, неплохо понимают действительность, есть склонность питать надежду на то, что возможно волшебное и мгновенное преобразование неэффективных сотрудников в высококлассных. Вспоминаю, как один из моих клиентов сказал своему сотруднику: *«Я здесь не для того, чтобы оценивать эффективность вашей работы. Я нахожусь здесь, чтобы определить, что именно вы должны делать».*

Не знаю, как вам, но мне еще не доводилось видеть, чтобы некомпетентность проходила сама собой.

**Мне еще не доводилось видеть, чтобы некомпетентность проходила сама собой.**

Необходим разговор по существу, а возможно, и несколько таких разговоров, за чем последует безжалостная и систематическая работа, направленная на достижение результатов, и постоянная поддержка. Правда, некоторых людей спасти нельзя, но многих других можно. Большинство людей подчиняются четким требованиям. Возможно, руководителям самим надо спросить себя: *«А были ли мои сотрудники живыми, когда я нанимал их, или это я их прикончил?»*

Как руководитель, вы получаете то, к чему относитесь терпимо. Люди не повторяют поступков, за которые их не вознаграждают. *То же самое относится к нашим семьям, нашим бракам и нашим друзьям.* Например, что сейчас делают ваши дети? На что они тратят свое время? И каковы результаты такого времяпрепровождения?

**Как руководитель, вы получаете то, к чему относитесь терпимо.**

Четко ли вы сообщили не только о результатах, которые хотели бы получить, но и о желаемом поведении? А об отношении к делу и к жизни? Херб Келлехер, председатель совета директоров авиакомпаний

Southwest Airlines, как-то сказал: «Мы подготовились, в том числе юридически, к тому, чтобы уволить вас за плохое отношение к делу».

Служащих Southwest Airlines редко укоряют в том, что они выполняют то, что записано в их инструкциях, как во сне. Напротив, они привносят в свою работу элементы игры и индивидуальности. Каким образом авиакомпания добивается такого поведения от своих сотрудников? Просто четко сообщив им, чего от них ожидают.

Во время всех моих бесед с Петером Шутцем, бывшим президентом компании Porsche, он последовательно проводил главную мысль: «Нанимать надо за отношение к делу. И обучать навыкам». Петер добился успеха в значительной мере потому, что четко ориентировался на то, каким он хочет видеть отношение к делу у сотрудников компании. Главный вопрос звучит так: «Какое отношение к делу приводит к успеху в нашей компании?» А следующий таков: «В какой мере наши сотрудники проявляют такое отношение к работе?»

## Будьте откровенны сами с собой

Как две рассмотренные нами реальности прилагаются к вам как к личности? Вы уже изучили первую реальность, проведя сканирование личной порядочности и спросив: *«Какие ценности я отстаиваю и есть ли разрывы между этими ценностями и тем, как я веду себя на самом деле?»*

Нам остается всего лишь слегка модифицировать вторую реальность для того, чтобы сделать ее нашей личной реальностью. Надо спросить себя: *«Каковы мои навыки и таланты, нет ли разрывов между ними и тем, что я выношу на рынок рабочей силы, между ними и тем, что я вношу в мою карьеру и в мои личные отношения?»*

В книге Стадса Теркела «Работа» (Working) есть такой эпизод. Молодая женщина по имени Нора описывает, какую радость она испытала, получив первую настоящую работу после окончания колледжа. Место ей досталось в крупной, известной компании, и Нора намеревалась отдать все знания и силы решению поставленной перед ней задачи. Но вот проблема: коллеги прямо и косвенно дали ей понять, что, если она всецело посвятит себя решению поставленной задачи, она испортит жизнь всем остальным.

Нора говорит — и эту часть книги я помню особенно живо, поскольку эпизод глубоко меня тронул: «Несколько недель спустя по дороге на работу я провела анализ и смирилась с тем, что буду выполнять работу, которая была для меня слишком мелкой. А через месяц я уже работала без вдохновения».

*Душой она была не на работе.*

Какую страшную цену пришлось заплатить и Норе, и компании, взявшей ее на работу! Никто не делает самому себе (или компании) благодеяния, функционируя на работе почти как робот. Возможно, ваша нынешняя работа не подходит вам, и вы знаете это. Может быть, она требует от вас лишь малой доли того, на что вы способны, и любую вашу попытку сделать больше отвергают. Или, допустим, от вас требуют результатов, которые лично вам не очень-то интересны или выходят за рамки ваших способностей.

Быть может, вы говорите себе, что занимаете не такое уж плохое место, что пусть это и не работа вашей мечты, но вы привыкли к ней. Она по-своему удобна. Вы получаете оклад и бонусы, да и на работе бываете всего-то пять дней в неделю. В конце концов, вам осталось пятнадцать лет до выхода на пенсию. До того времени вы продержитесь, хотя бы для того, чтобы у семьи был кров.

*Что происходит у вас внутри, когда вы ежедневно повторяете все это самому себе?*

А между тем вы мечтаете об освобождении, о совершенно другой карьере. В сущности, бывают дни, когда вы предпочли бы писать, читать, гулять, ваять, преподавать, работать в окрасочной мастерской или на вилочном погрузчике, торговать морскими раковинами на берегу океана — да чем угодно заниматься, только не той работой, к которой вы ныне приставлены.

Один из моих коллег, Пэт Мюррей, высказывает предположение: «Если хотите посмотреть на действительно страдающего человека, посмотрите на кого-нибудь, кто понимает, кем он является, знает себе цену, но молча и регулярно отказывается от нее».

**Если хотите посмотреть на действительно страдающего человека, посмотрите на кого-нибудь, кто понимает, кем он является, знает себе цену, но молча и регулярно отказывается от нее.**

*Пэт Мюррей*



Если при мысли о работе у вас не появляется никакой радости, если вы живете только ради уик-эндов, вы по-настоящему страдаете. И все же компании, в которых мы работаем, зачастую оказываются вполне подходящими. Проблема в том, что мы оказались не на своем месте в хорошей компании, или же в том, что наш потенциал используют не в полной мере. Возможно, разговор по существу с сослуживцами сможет открыть дверь новым вызовам, которые принесут большее удовлетворение.

Впрочем, если ваша работа вас больше не устраивает, не подходит вам или недостаточна для вас и ситуацию невозможно исправить, не став совершенно другим человеком, это значит, что вам пора уходить. Нельзя сидеть, как ослепленный лучом света опоссум. Перестанете двигаться — и можете закончить тем, что превратитесь в «бывшего человека», проводящего время в придорожной таверне.

**Присоединяйтесь ко всему, что происходит снаружи и отмечено вашим именем.**

Возможно, настало время, когда надо набраться мужества и уволиться самому. Предложите себя, свои знания и навыки отрасли. Присоединяйтесь ко всему, что происходит снаружи и отмечено вашим именем. Спросите себя:

**Чем мне нравится заниматься? К чему у меня лежит сердце?**

**В чем мое призвание?**

*И если вы все еще колеблетесь, спросите себя:*

**А стоят ли того мои личные затраты?**

Как видим, одно из правил вступления в продолжительные отношения, которому следуют компании, супружеские пары и отдельные лица, практикующие принципы разговоров по существу, таково: хотя никто не должен меняться, все должны вести разговор.

Когда мы искренни с самими собой и с другими, изменения происходят прежде, чем заканчивается разговор. Прозрения относительно того, кто мы, чего мы в действительности хотим и в чем нуждаемся, уже начинают свою работу, передвигают предметы внутри

нас, расчищают наши внутренние чуланы от ненужного хлама, раскрывают пути, по которым мы должны двигаться дальше.

**Если мы откровенны с самими собой и с другими, изменения происходят прежде, чем заканчивается разговор.**

Но что если отмеченный вашим именем путь требует радикального переворота знакомой вам жизни? Что если вы понимаете, что для вступления в более удовлетворительную жизнь вам необходимо полностью изменить направление карьеры? Возможно, вы подумаете: «Если я стану делать то, что действительно хочу, зарабатывать я буду меньше. Как отнесутся члены моей семьи к упрощению нашего образа жизни, к сокращению расходов? А что подумают люди? В конце концов, все считают, что и на нынешнем месте я вполне успешен».

Мой ответ на такие тревожные опасения касается определения слова «успех» и многие годы хорошо служит мне самой: я успешна в той мере, в какой остаюсь собой и живу в ладу с собой.

В достижении этой гармонии очевидно одно: качество нашей жизни в значительной мере определяется качеством вопросов, которые мы задаем, — и качеством ответов на них.

**Некоторые люди в процессе разрешения внутренних конфликтов становятся образцами для более широких групп.**

*Эрик Эриксон*

Умно и откровенно поставленные, верные вопросы дают возможность жить гораздо лучше, чем в условиях удовлетворительного компромисса. Как руководитель или как любовник вы должны сначала задать верные вопросы себе, а затем — окружающим. Эрик Эриксон писал: «Есть определенные люди, которые в процессе разрешения своих внутренних конфликтов становятся образцами для более широких групп».

Каковы эти верные, правильные вопросы? Это серьезные вопросы, описывающие ваше идеальное будущее:

**Куда я иду?**

**Почему я иду туда?**

**Кто идет вместе со мной?**

**Как я собираюсь дойти до цели?**

**В полной ли мере я реализую мои возможности?**

**В полной ли мере я развил мои способности?**

**Имеет ли моя нынешняя работа ценность и приносит ли она мне удовлетворение?**

**Какие неудовлетворенные потребности движут мной и побуждают меня к их удовлетворению?**

Страх — самое серьезное препятствие для постановки таких вопросов. Страх перед обнаружением нашей сущности или непостоянства нашей натуры. Однако все же важно ответить на эти вопросы — потому что ответы приводят к высшей степени желательному результату. Они делают возможными глубокие позитивные изменения, открывают возможности, которые прежде были недоступными.

Компании, команды, семьи и сообщества изменяют люди, которые достигли поразительной ясности, определенности в отношении траекторий личной и корпоративной жизни и сами бились над принципиальным решением перечисленных выше вопросов. Наши ответы создают контекст, через призму которого мы воспринимаем содержание нашей жизни. Как построить этот внутренний контекст? Формулируйте наивысший и наилучший вклад, какой могут сделать ваша компания, ваша семья и ваша жизнь.

В главе 2 мы подробнее рассмотрим некоторые из этих вопросов. А в этой главе вы уже начали сосредоточивать внимание на вашей реальности, на цвете сегмента надувного шара, видимого с вашей точки зрения. Вы прояснили ваши главные ценности и завязали разговор по существу с самими собой о цели вашей жизни, о цели существования компании и вашей карьеры.

В последующих главах вы обретете навыки, необходимые для того, чтобы вытягивать из ваших коллег, клиентов и супругов их представления о реальности. Вы научитесь ставить настоящие, правильные вопросы и задавать эти вопросы так, чтобы люди отвечали на них. Вы научитесь вовлекать других в разговоры, которые приводят к большей ясности, близости, пониманию и к более мощному толчку к

изменениям. Не важно, насколько непохожими могут представляться ваши нынешние реальности и планы на будущее, — такие разговоры сблизят вас.

## Повторение пройденного

- Регулярно исследуйте реальность, существующую у вас на работе и в личной жизни. Что изменилось? Сохраняет ли смысл старый план? Если нет, чего требуют изменения от вас? От других?
- Поскольку каждый обладает частицей истины о действительности, подумайте, чьи реальности следует изучить, прежде чем будут приняты важные решения.
- Изменяя используемый язык, избегайте обвинений. Замените «но» словом «и».
- Проверьте, насколько крепок ваш личный иммунитет и иммунитет компании, проведя сканирование принципов порядочности и исправляя любые отклонения от них.

## ГЛАВА 2

### Принцип второй

# Вступайте в разговор по существу и наполните его реальным содержанием

Никто не обязан меняться, но всем приходится разговаривать.

*Дэвид Уайт*

Вы оригинальный, в высшей степени уникальный человек. Жить так, как хочется, вы не можете. Не можете и принимать решения, которые хотели бы принимать, или быть лидером, на что вы оказались бы способны, будь ваши действия аутентичным проявлением вашей подлинной натуры — той, что соответствует вашим стремлениям.

В контексте разговоров по существу аутентичность, подлинность требует от вас внимания к сформулированному Вуди Алленом первому правилу просвещения: «**ВЫДЕЛЯЙТЕСЬ!**»

Вы должны сознательно и целеустремленно вступать в разговоры по существу и наполнять их реальным содержанием, по крайней мере с *вашей* стороны.

*Но разве в ходе разговоров большинство людей не являются вполне реальными?*

Мне хотелось бы ответить обнадеживающим «Да!», но, даже если вы стремитесь быть настоящим, это может оказаться на удивление сложным делом. Если бы вы слышали мои разговоры с сотрудниками, узнали бы их мнения о стратегии компании, в которой они работают, и потом увидели бы, как эти люди в присутствии начальства меняют свое мнение, или если бы вы настроились на внутренние страдания, какие испытывает человек из-за семейных неурядиц, и, как Мартин Эмис, слышали бы, как он на вопросы супруга отвечает: «Все в порядке», вы бы решили, что мы находимся на грани того, что не вызывает споров.

**Аутентичность — не свойство, которым вы обладаете. Это свойство, проявляемое вами по собственной воле.**

В новостях мы часто читаем о том, что некто «рассказал о чем-то на условиях анонимности». Жизнь многих людей состоит из почти патологической анонимности и ненастоящего. Приятельница, недавно похоронившая мать, рассказала: «Моя мать никогда не сообщала мне о своих трудностях, о проблемах, которые у нее были со мной. У меня нет ощущения, что я по-настоящему знала ее». Насколько настоящим оказывается любой из нас, если мы не делимся нашими неприятностями с самыми близкими людьми, если мы не говорим им ни о наших провалах, ни об успехах?

Аутентичность — не свойство, которым вы обладаете. Это свойство, проявляемое вами по собственной воле.

## История Элис и Гэри

Продолжавшийся минуту разговор по существу настолько поразил одну мою знакомую, что она *раскрылась* и изменила свою жизнь.

Закончив колледж, Элис вышла замуж за отличного человека. Гэри учился на юриста и где-то в середине обучения понял, что пошел на юридический факультет по совершенно неправильным причинам — ради признания, статуса, дохода и того, чтобы заслужить одобрение родителей. Его романтические представления о том, как пойдет учеба, не соответствовали реальности. В сущности, Гэри обнаружил, что не получает ни малейшего удовольствия от занятий и что у него нет подлинного призвания к праву. Он бросил университет и присоединился к Элис, преподававшей в школе. В то время Элис защищала Гэри перед его разочарованными родителями, особенно перед матерью, которая отвела ее в уголок и сказала: «Вот увидишь. Он никогда не заканчивает того, что начинает делать».

Когда Гэри стал «светить» призыв в армию, он пошел служить в ВВС. Элис прекратила учительствовать, чтобы вместе с Гэри кочевать с одной авиабазы на другую. Так началась их семейная жизнь. Впрочем, через несколько лет Гэри овладела тоска по селу, и, когда срок его военной службы закончился, он и Элис перебрались на Средний Запад, где Гэри помогал родителям на их маленькой ферме, собираясь в будущем уделять этому больше сил, ведь родителям с возрастом становилось все тяжелее справляться с хозяйством.

Но когда Гэри вполне осознал, что значит управлять фермой, им снова овладело беспокойство. Его романтические, в духе Нормана Роквелла<sup>[9]</sup> представления о жизни фермера не совпадали с действительностью, складывавшейся из бесконечных повседневных сельскохозяйственных работ, долгих трудовых дней и скудных доходов. Гэри стал подумывать о преподавании в колледже, воображая себя в университетском городке, счастливо поглощенным академической жизнью. Итак, семья (а у Гэри и Элис к тому времени было два маленьких сына) переехала в Орегон, где Гэри предложили стипендию, благодаря которой у него была возможность завершить учебу и сдать экзамены, необходимые для начала новой карьеры.

После трех лет учебы Элис обнаружила, что Гэри более года не посещает занятия. Вместо этого он тайно возвращался домой после того, как дети уходили в школу, а Элис — на работу. В профессиональном плане Гэри снова сорвался с пути. К этому времени он был в понятном замешательстве. Он предположил, что наилучший план на обозримое будущее таков: он засядет дома, будет готовить и убирать, выполнять бесконечные безотлагательные дела, возникающие в напряженной семейной жизни, и, самое главное, будет встречать дома детей, возвращающихся из школы. Гэри обнаружил, что вполне счастлив, занимаясь домашним хозяйством.

В то время Гэри и Элис посещали воскресную школу для семейных пар за тридцать. Примерно через год после очередной перестройки в их семейной жизни на одном из занятий стали обсуждать роль, которую женщина играет в браке. Руководитель дискуссии зачитал отрывки из Библии, в которых предполагалось, что женщины должны оставаться дома, наполнять кувшины вином, ткать, возделывать и заготавливать оливы. Элис встала и произнесла страстную речь о том, что хотя то, что написано в Библии, возможно, имеет смысл, теперь дела обстоят иначе. У женщин много вариантов в жизни, и, хотя, как всем известно, Гэри и Элис поменялись традиционными ролями, они глубоко счастливы. Присутствующие встали и устроили Элис овацию, и она села на место, довольная откликом группы на то, что она сказала.

Когда Элис выходила из комнаты, направляясь на одиннадцатичасовую службу, к ней подошел мужчина, которого она едва знала, положил руку на ее плечо и прошептал: «Вы мне очень нравитесь, но при всем моем уважении замечу: вы набиты всякой дрянью!»

Разинув рот от удивления, Элис уставилась на мужчину, а он продолжил: «Элис, ведь это не работает, не приносит вам пользы. Вы ненавидите весь этот порядок и утратили уважение к Гэри. Вы делаете вид, что не знаете и знать не хотите очевидного».

Именно в тот момент — не раньше — Элис поняла, что этот человек прав.

**Вы делаете вид, что не знаете и знать не хотите очевидного.**

*Разве Элис на самом деле не понимала того, что чувствует?* Некоторые люди сочтут, что поверить в такое нельзя. Но до того момента Элис не осознавала свои подлинные чувства. Она успешно замела их под коврик. Один из персонажей фильма «Безумие короля Георга» (The Madness of King George) говорит королю: «Вы кажетесь самим собой, ваше величество». На что король Георг отвечает: «Я всегда один и тот же, даже когда болен, но теперь у меня, похоже, развился талант казаться самим собой».

И Элис, и Гэри казались самими собой. Но теперь, когда Элис задумалась об этом, ей пришла в голову мысль, что Гэри, вероятно, также не осознаёт происходящего в реальности и так же несчастен, как и она сама. Оба они подавляли эмоции, изучать которые им оказалось бы слишком мучительно. Обсуждение чувств могло привести к результату, к какому они не были готовы. Достаточно одного замечания случайного постороннего человека, похоже обратившего пристальное внимание на намерение, лежавшее в основе слов Элис, на язык ее тела — на наклон спины, которую Элис, возможно, держала слишком горделиво, — чтобы восстановить контакт Элис с реальностью.

Через шесть месяцев Элис и Гэри после многих бурных разговоров поняли, что можно любить другого человека и в то же время не любить свою жизнь.

Гэри вернулся на Средний Запад, а Элис с детьми осталась в Орегоне. С тех пор Гэри снова женился и наслаждается



удовлетворительной карьерой преподавателя и тренера футбольной команды. Элис по-прежнему преуспевает в профессиональном плане, и за ней ухаживает человек, который, судя по ощущениям Элис, ей отлично подходит.

По сей день Элис думает, как долго она и Гэри могли бы продолжать с трудом идти по жизни вместе и делать вид, что не понимают, насколько неудачен их брак. Элис благодарна человеку, который рискнул сообщить ей крайне необходимую правду, не пытаясь смягчить ее суть.

## Здоровый эгоизм

Возможно, и у вас есть опыт, похожий на опыт Элис. Волна нового понимания поднимается как цунами, ошеломляет и обескураживает, но отрицать это новое понимание невозможно. Возможно, со временем вы обнаружите в этом послании некий дар и удивитесь, как вам удавалось подавлять ваши подлинные чувства и так долго скрывать это от себя и от других.

Даже люди, временами достигающие значительной власти, скрывают свои подлинные мысли и чувства от тех, кто крайне важен для их успеха и счастья. Такое поведение в очень большой мере связано с внутренним стремлением выжить за счет поддержки и одобрения других людей (начальников, клиентов, сослуживцев, членов семьи, других важных лиц), которые, по нашему мнению, владеют ключами от хранилища, где лежит все то, чего мы хотим и что нам необходимо. Чтобы гарантировать привлечение столь могущественных фигур на свою сторону, мы стремимся ублажить их. Хотя желание делать приятное другим людям не порок, порой мы заходим в нем слишком далеко. Прodelьваем чересчур долгий путь. А сталкиваясь с так называемым моментом истины, обнаруживаем, что бросаем правду за забор или прячем ее за занавески в обмен на дешевое ободрение.

*Спрашиваете, что там, за занавесом? Да ничего важного (кроме моей подлинной сущности). Хотите еще вина?*

Некоторые опасаются того, что проявление подлинности является формой эгоизма, и бессознательно ограничивают возможности, имеющиеся в их отношениях, считая, что неверно ставить свои

интересы на первое место. Что, в конце концов, подумают об этом люди?

На одном из семинаров Лорен, чудесная женщина за сорок, описала неприятное, тревожное переживание: однажды она проснулась утром и *не узнала себя*. Прожив жизнь в заботах о потребностях и желаниях столь многих других людей на работе и дома, она развила в себе амнезию в отношении того, кто она есть и какой она хотела сделать свою жизнь когда-то, когда была моложе и все возможности казались такими огромными.

На другом семинаре одна из участниц сказала: «Если в салоне находится важный для меня человек, я всегда веду машину осторожно». Ей понадобилось мгновение, чтобы понять, почему все находившиеся в зале люди с трудом ловят ртом воздух.

Вы думаете, что вам не нужны помощь, поддержка или переживания, которые делают вас счастливыми?

«Не надо мне говорить, что я любима».

«Несправедливо настаивать на том, чтобы мы с партнером почаще хорошо проводили время вместе; в конце концов, у него очень много работы».

«Мне действительно надо поговорить об этом с начальницей, но у нее другие приоритеты».

Подумайте вот о чем. Успешные отношения требуют, чтобы все их участники считали удовлетворение своих главных потребностей законным. Не станете же вы для самого себя формулировать свои потребности — и уж тем более не станете делать это для коллектива на работе или для партнера в жизни. И так будет до тех пор, пока вы продолжаете считать, что ваши потребности удовлетворены в соответствии с вашими разумными ожиданиями. Так добейтесь разрешения открыть дверь достаточно широко для того, чтобы всем было понятно: у вас есть право прояснять вашу позицию, выражать собственное мнение о действительности и просить то, что вам хочется получить.

**Успешные отношения требуют, чтобы все их участники считали удовлетворение своих главных потребностей законным.**

Раскрытие личности — результат душевного поиска, к которому могут подтолкнуть либо паника, либо решимость. То и другое может быть вызвано ощущением надрыва в душе: вы перестали чувствовать собственную личностную целостность, уже не испытываете счастья от того, что вы — это вы. Подлинной гармонизации личности вы достигнете тогда, когда перестанете сравнивать себя с другими и начнете жить собственной жизнью. Это поднимет ее на новый уровень и укрепит принципы порядочности: вы приведете в соответствие вашу личность и вашу жизнь. Никакого больше подавления себя ради того, чтобы получить одобрение от других. Как писал Андре Жид, «лучше потерпеть неудачу в собственной жизни, чем преуспеть в чужой».

**Лучше потерпеть неудачу в собственной жизни, чем преуспеть в чужой.**

*Андре Жид*

Подлинность, аутентичность — очень привлекательный фактор. Когда мы раскрепощаем наши «я» и выбрасываем энергию, другие люди признают это и откликаются. Это похоже на акт самосожжения. Тепло притягивает других людей, которые подкидывают в огонь свои дрова.

Теперь главное — породнить, соединить решение проблем вашего нынешнего бизнеса и проблем с самоанализом и личным развитием. Надо построить мост между вами как личностью и вами как профессионалом. Задания, предлагаемые в этой главе, созданы для того, чтобы помочь вам укрепиться в оригинальном мышлении и в эффективных действиях, в работе, которая раскрывает вашу подлинную сущность и уничтожает обычную личину. Какие-то части этой маски отлично служат вам, тогда как другие преграждают путь к счастью и успеху. Вы знаете, какие именно элементы мешают вам?

## Новости — хорошие и плохие

Все крошки ведут к кабинету СЕО. Мои коллеги по ТЕС часто говорят: «Мы делаем рекламу для СЕО, и люди начинают раскрываться». Например, визионеру, основавшему компанию, часто не хватает внимания на подробности, которые необходимы для ведения бизнеса на повседневной основе. Родитель, всегда целующий уши ребенка

(чтобы скорее прошло), может потерпеть неудачу, когда придет время учить ребенка обнаруживать источник боли и устранять его.

**Мы делаем рекламу для SEO, и люди начинают раскрываться.**

Хорошие и плохие новости — это одни и те же новости. Например, наши компании, наши отношения и наша жизнь — это зеркала, где мы видим точные отражения самих себя. Их части, которые нам нравятся, — это отражения тех наших качеств и способностей, что хорошо работают. А те, что разочаровывают и нам не нравятся, — отражения наших убеждений и поступков, которые просто не работают.

Дуглас Стоун, один из авторов книги «Трудные разговоры» (Difficult Conversations)<sup>[10]</sup>, предполагает: «Сказать о ком-то: “Он умер, сохранив свою сущность” — не значит сделать комплимент». Если бы наши идеализированные представления о самих себе были высечены из камня (несмотря на то что в этих представлениях есть одно-другое, а может быть, и третье несовершенство), окружающим нас людям ничего другого не оставалось бы, кроме как учитывать наши недостатки, огибать их. Или уходить, предоставляя нас самим себе. Мы можем понять организацию, подразделение или отношение только тогда, когда смотрим в лицо реальным фактам.

**Сказать о ком-то: «Он умер, сохранив свою сущность» — не значит сделать комплимент.**

Следуя поданному Дугласом примеру, я задаю участникам моих семинаров вопрос: «Если исключить все прочее, какое слово (или предложение) описывает вас абсолютно точно?» Прежде чем читать дальше, уделите минуту и ответьте на этот вопрос сами. Какое слово (или какое предложение) точно описывает вас?

Запишите это слово или предложение: \_\_\_\_\_

Участник семинара Стивен недавно совершенно уверенно заявил: «Это слово *сосредоточенность*. Все, кто знает меня, скажут, что я имею свойство сосредоточиваться на важных вопросах. И на выполнении важных дел».

После того как участники поделятся словами, которые, по их мнению, характеризуют их, я предлагаю: «Подумайте о моментах и

ситуациях, когда вы совершенно противоположны выбранным вами словам». Некоторые упорно говорят: «Другими мы никогда не бываем».

Когда Стивену в лоб задали вопрос, когда он бывает несосредоточенным, он понял, что, хотя он предельно сосредоточен на работе, многие уик-энды он проводит совершенно бесцельно. «Я просто слоняюсь, валяюсь в кресле тряпочкой, смотрю телевизор, ем чипсы. Я не сосредоточен на том, насколько хорошо мне сейчас с женой, или на достижении личных целей. Я говорю себе, что надо бы взяться за гитару, которой я не касался годами. Она так и стоит в чулане, без двух струн».

Мой бухгалтер недавно попросила меня подписать бумагу, что позволила бы ей действовать от моего имени в тех случаях, когда я в отъезде. Я рассмеялась. В конце концов, описывающее меня слово — *присутствующая*. Но просьба бухгалтера заставила меня задуматься. А когда я отсутствую? С кем я отсутствую? Я отсутствую тогда, когда устаю. Когда думаю о чем-то другом. Безотлагательном. В такие моменты мне надо прилагать усилия для того, чтобы вернуться к настоящему. И мне не всегда удается сделать это.

Цель данного упражнения в том, чтобы помочь нам признать, что мы реально проявляем себя в мире множеством вариантов поведения и в разных ситуациях — не только тогда, когда блистаем достоинствами.

**Наши сущности должны стать текучими.**

Если мы должны развиваться как лидеры, как люди, самые наши сущности (первоначальные) должны стать текучими. Например, следует ли считать бесспорным фактом то, что вы беспристрастный, справедливый, сердечный, щедрый духом человек? Да? Замечательно. А вам никогда не хотелось, хотя бы на минутку, чтобы с кем-то причинившим вам вред случилось что-нибудь плохое? Хотелось? Ну, в этом отношении вы такой же, как и все. Это не хорошо и не плохо. Уж как есть.

Одна из самых болезненных мыслей, приходящих людям в сорок, пятьдесят, шестьдесят лет, — это, наверное, то, что у вас *нет* определенной личности, что каким-то образом ваша сущность подорвана, подточена. Это не то же самое, что кража вашей кредитной

карточки или номера социального страхования. Это то, что настойчиво нашептывает ваш внутренний голос: «Это ведь не ты. Тебя здесь маловато. У тебя есть свойства, которые ты не смог проявить».

Герой романа Стива Тезича «Кару» (Karoo) Сол Кару признаётся: «Порой мне казалось, что я уже не человек. И, вероятно, довольно давно не человек. Я был сорвавшейся с места пушкой, разворот, заряд и направление выстрела которой в любой момент могли резко изменить неподвластные мне и лежащие вне меня силы».

Через такие уничижающие прозрения собственной сущности мы себя и познаём, переформатируем наши личности и вверяем им. Их можно предъявить другим. Для того чтобы решительно посмотреть на себя в зеркало, нужна смелость. Иногда то, что мы видим в нем, не слишком привлекательно. Говорят, правда освобождает, но ее первое явление может вызвать у вас страшное раздражение.

**Правда освободит вас, но ее первое явление может вызвать у вас страшное раздражение.**

## Вам понравился бы Том

Том Порро, член группы старших управляющих, с которым я познакомилась в Сиэтле много лет назад, нравится всем. Он забавный, добродушный, откровенный, настоящий и умеет находить корень любой обсуждаемой проблемы. Метаболизм Тома вызывает у всех зависть. Кажется, на нем нет и унции жира. *Ну да, мы ненавидим его за это.* Его ум столь же компактный и эффективный.

Несколько лет назад Дон Обри, другой член той же группы, заразил Тома альпинизмом. Дон только скалил зубы, пока Том раз за разом ездил в знаменитый в Сиэтле магазин компании REI, продающий принадлежности для активных видов спорта. В конце концов он купил все, что нужно альпинисту, потратив на это столько времени, сколько согласна была вытерпеть его жена, осваивавшая тот же вид спорта. Собственно говоря, накануне запланированного совместного с Доном восхождения на гору Рейнер Том потратил 13 дней, занимаясь альпинизмом на Аляске.

Группа из четырех альпинистов, совершавших восхождение, решила разделиться. Дон и Джей Джей, опытная альпинистка, вышли

на четыре часа раньше. Они планировали достичь базового лагеря, отдохнуть и встретить Тома и Майка, руководителя группы, горячим обедом. Около десяти утра на полпути к базовому лагерю Дон и Джей Джей вышли на ледник, где путь в обход расщелины был обозначен бамбуковыми шестами.

Заснеженный проход казался соблазнительно прямым и более коротким путем в базовый лагерь, снег — прочным. Однако после того как Дон тщательно обследовал темную расщелину, стало понятно, что дорога, отмеченная шестами, — это более разумный маршрут. Дон и Джей Джей двинулись длинным путем. Когда они пришли в базовый лагерь, погода стояла солнечная и ясная. День был великолепный.

Том и руководитель группы пришли на ледник около двух часов дня. Усевшись на снег, они вытащили из рюкзаков сэндвичи. Том посмотрел на расщелину, потом на бамбуковые шесты. Он обсудил с Майком варианты дальнейшего пути. На этом участке подъема первым должен был идти Том. Проглотив последний кусок сэндвича, он обернулся к Майку и сказал: «Выбираю заснеженный проход».

Том быстро двинулся вперед, не обвязавшись страховочным канатом. Майк надевал рюкзак и тут с ужасом увидел, как голова Тома исчезает из виду — снег под Томом обрушился.

Падая, Том видел стены из льда, при каждом ударе о которые он что-нибудь себе ломал. Ребро. Скулу под левым глазом. Еще одно ребро. Лодыжку. И снова ребро. При каждом ударе о ледяную стену Том задавал себе вопрос: «А не на этот ли раз я сверну себе шею? Сколько секунд мне еще оставаться в сознании?»

Том упал с высоты примерно семиэтажного здания. Не упавши он на десятиметровый выступ льда, свалился бы еще глубже, да так там и остался бы. Чтобы вытащить его из глубокой, узкой расщелины, понадобилось несколько часов. При каждом рывке канатов вниз осыпались потоки снега. Спасатели беспокоились, как бы обрушение большой массы снега не прикончило Тома.

Когда Дон и Джей Джей по радио слышали о случившемся, спускаться с горы было уже поздно, так что они начали спуск только на следующий день. По пути вниз Дон сфотографировал расщелину. Уже внизу Дон и Джей Джей остановились у студии быстрой проявки и печати фотоснимков и получили фотографии. Когда они вошли в

больничную палату Тома, первое, что тот сказал, было: «Эта расщелина возникла из ниоткуда».

Это стало моментом истины. За многие годы руководителям группы, где работали Дон и Том, довелось много раз вести разговоры по существу, но этот был, пожалуй, лучшей затравкой для следующей откровенной беседы. Дон сделал глубокий вдох и сказал: «Неплохо выглядишь, приятель. Чертовски рад, что ты жив. Но расщелина не возникла из ниоткуда. Заснеженный проход выглядел опасным и в десять утра. Посмотри на снимок. А ты оказался там четырьмя часами позднее. Через четыре часа интенсивного таяния снега под солнцем. И какого рожна ты утверждаешь, что не знал об опасности?»

Том выглядел ужасно. Поскольку одно из его глазных яблок провалилось глубоко в глазницу, он едва мог видеть снимки. Скосив глаз, Том то приближал фотографии к лицу, то отводил их подальше, пытаясь сфокусироваться. Примерно через минуту Том неестественно застыл. Совсем не так, как знакомый нам человек, страдающий от недостатка внимания. После долгого молчания Том прошелестел: «Боже всемогущий. И чего я *будто бы* не знал?»

На состоявшееся через два месяца собрание группы Том все же приковылял. Мы настояли на подробном, поэтапном разборе всего происшествия, и он был отрезвляющим и наглядным до тошноты, вызывал острое желание убежать домой и целовать детей. После того как Том ответил на все наши вопросы, он поделился с нами своим прозрением: «О, теперь я понимаю, что такое разговор по существу. Когда я летел в расщелину с высоты семиэтажного здания, у меня состоялся самый откровенный, самый жестокий в моей жизни разговор по существу. Он был коротким, но запоминающимся!»

Все мы рассмеялись, а Том продолжил: «В больнице мне пришлось лежать неподвижно, и за это время я хорошо подумал о некоторых вещах. Я понял, что путь, по которому я приблизился к расщелине, очень похож на мой образ жизни. Я бреду по ней шаг за шагом. Опустив голову. Не поднимая глаз. На это нет времени. Я просто двигаюсь. Шаг, шаг, еще шаг. А что там впереди? Простите, я слишком занят. Надо сделать много дел».

Мы согласно закивали. Мы знали Тома и знали самих себя. Большинство из нас не слишком отличались от Тома.



Затем Том спокойно прибавил: «Я едва не погиб».

Хотя поведение большинства из нас не создает угрозу для жизни, без этого понимания, столь дорогой ценой обретенного Томом, мы часто ставим под угрозу нашу карьеру и семью, когда во время встреч или дома, за кухонным столом, большую часть времени ведем себя так, как Том. Не слышим, что на самом деле говорят или просят другие. Да и собственным идеям не уделяем внимания. Вместо этого мы нанизываем, одно за другим, бессмысленные слова — и при этом сокрушаемся, что сегодня угнетающе походит на вчера.

## Нервный прорыв

Помню Бет, несколько лет назад участвовавшую в одном из моих семинаров. Это было в январе. Группа собиралась в центре для посетителей Арборетума — Вашингтонского парка-дендрария в Сиэтле. Зимний пейзаж за окном настраивал на задумчивую расслабленность. Погрузившись в свои мысли, Бет большую часть дня сидела спокойно. В какой-то момент я сказала:

— Бет, не поделишься ли с нами размышлениями?

Она ответила спокойно, с мягким южным акцентом:

— Я думаю о своей жизни.

Мы ждали продолжения. И оно тут же последовало. Бет говорила так быстро, что едва успевала вздохнуть:

— В первый раз я вышла замуж, видимо, под влиянием биологических часов, которые задают шаблон правильности, своевременности и обязательности, а также предсказуемости брака. Он продлился четырнадцать лет. У нас, конечно, появилось двое детей. Потом — развод и новое замужество, оказавшееся катастрофой, такой же, какой бывает второй брак у каждого, кто развелся после пятнадцати, восемнадцати или двадцати двух лет совместной жизни. Становишься немного безумной, только не понимаешь этого. Думаешь, что очень многому научилась и теперь знаешь, чего на самом деле хочешь — или, по крайней мере, чего не хочешь. И тут появляется этот человек. Он говорит тебе, что вы вечно будете вместе, и ваше тело пробуждается: чувствуешь себя привлекательной, осознаешь, что тебя ценят, жизнь снова будоражит тебя. Ну и что с того, что он намного моложе и что все друзья и все книги предупреждают о том, что решаться слишком рано, что нужен год-другой на раздумья, нужны отношения с несколькими мужчинами, что ты слишком спешишь и так далее? Ты настолько заморожена его взглядом! К тому же он, кажется, понимает, что делает, а быть влюбленной или снова испытывать влечение — это так замечательно, что бросаешься

вперед сломя голову и выходишь за него замуж. А потом проходит неделя-другая, может быть, месяц — и понимаешь, что очарование рассеялось. То есть я хочу сказать, что все друзья, все книги и статьи говорили правильные вещи. Ведь он даже не знает слов твоих любимых песен. Но на то, чтобы расстаться, уходит еще год, а то и два. Снова развод, а потом встречаешь наконец человека, который уж точно тебе подходит, выходишь за него замуж. И не понимаешь, что однажды утром, за две недели до Рождества, когда за чашкой кофе читаешь газету в своем уютном доме, где живешь с замечательным мужем, тебя внезапно посетит ужасающая мысль о том, что точно так же и будешь жить до смертного часа. Тут-то и осознаешь, что лучше, пожалуй, пристегнуться ремнем безопасности, потому что в углу за рождественской елкой прячется безумие, а мысль о том, что все это — часть обычного распорядка, просто бесит тебя. Понимаете, наваливается весь этот кошмар, который называют кризисом среднего возраста, и с тобой, как обычно, это происходит вовремя. Я поневоле пунктуальна.

В комнате воцарилась мертвая тишина. А потом Бет хихикнула:  
— Можете смеяться. Думаю, у меня нервный срыв.

Все присутствовавшие разразились возгласами одобрения в адрес человека, который высказался так откровенно, по-родственному. Бет полностью раскрылась.

Выполнение следующих четырех заданий поможет вам раскрыться столь же смело, как это сделали Бет и Том. Работа над этими заданиями потребует от вас смелости, но, будем откровенны, вы достаточно долго сохраняли благоразумие. Настало время показаться самому себе на весь экран, в полном цвете и в формате 3D. Звук будем транслировать в системе Dolby. Возможно, придется даже снова услышать, как вы говорите о том, что *не знали того, что на самом деле знали*. Весьма вероятно, что этот опыт побудит вас к обучению.

Во-первых, вам надо проверить, насколько мужественно вы относитесь к тому, что думаете сегодня о своей жизни. Во-вторых, вам надо описать ключевые аспекты желаемого вами будущего. В-третьих, принимая во внимание разрыв между реальностью вашего настоящего и вашим идеалом будущего, вам надо определить, какие беседы нужно провести с другими людьми. Наконец, прежде чем беседовать с другими, вам надо поговорить с самим собой о тревожащей вас проблеме.

Какова будет награда за то, что вы раскроетесь в последующих разговорах и наполните их смыслом, сделаете их настоящими? Вы обнаружите, что отказываетесь от безопасности, какую влечет за собой

путаница, неопределенность (и то и другое — в любом случае иллюзии), ради понимания сути и мотивации, которые дала вам ясность. Вы захотите раскрыться еще глубже, и тогда проявятся еще более здоровые качества и более эффективные способы поведения. Ваше стремление управлять другими будет уравновешено готовностью уступать. В результате вы двинетесь к тому, чего желаете, — к большому счастью в браке, к личной свободе, к профессиональной реализации, к жизни, которая просто больше вам подходит. Намного больше. Вы словно пробудитесь ото сна, почувствуете себя живым или живой. И ощутите, что вы свободны.

**Как проводим дни, так проводим и жизнь.**

*Энни Диллард*

### *Задание 1*

Энни Диллард пишет: «Как проводим дни, так проводим и жизнь». А как мы проводим наши дни и жизнь? Напишите, что вы думаете о себе, вашей жизни, работе — несколько слов или предложений, передающих ваши мысли и эмоции:

- О себе
- О вашей жизни
- О вашей работе

### *Задание 2*

Напишите короткую, но содержащую основные ваши соображения и чувства речь. Есть несколько типов подобных выступлений. Один из моих любимых — обращенная к Сьюзан Сарандон памятная речь Кевина Костнера «Я верю» из фильма «Дархэмский бык» (Bull Durham). Многие женщины помнят вот это: «Я верю в долгие, медленные, глубокие, нежные, влажные поцелуи, длящиеся три дня...» *Ах, продолжайте же, продолжайте...*

Если вы руководитель, в главе 6 вы получите задание написать такую же речь, обращенную к корпорации. Ну а сейчас я предлагаю вам широкую перспективу. Ответьте на четыре вопроса: «Куда я иду? Почему я иду туда? Кто идет вместе со мной? Как мне добраться туда, куда я хочу?»

Эти вопросы помогут вам взглянуть со стороны на вашу жизнь, посмотреть на нее так, как если бы вы были сценаристом, директором, продюсером или кинозвездой. Какова интрига? Какова фабула? Каков венец истории? А завершение? Не всегда предвидишь возможные интересные побочные линии, но к чему вы идете? Траектория движения и конечная точка крайне важны для ясности, даже с учетом того, что по ходу жизни вы, скорее всего, будете корректировать курс по мере того, как мудрость и зрелость станут расширять ваши перспективы и срывать остатки заблуждений юности. Но пока, учитывая ваше нынешнее положение, отстаивайте свое представление об идеальном будущем.

Это упражнение требует времени, но оно того стоит. Вам придется уделить его выполнению как минимум несколько часов. В идеале надо уединиться на один-два дня. Для этого отлично подойдет ваше жилище, хотя я советую покинуть, если возможно, привычную среду обитания. Изменение горизонта укрепит вашу способность увидеть новое в жизни и карьере.

Разговор по существу с самим собой, в течение которого мы повторяем нашу тезисную речь, стал со временем для меня настолько ценным, что я принимаю особые меры, чтобы обеспечить его качество. Каждый год в сентябре я *в одиночку* совершаю долгую прогулку в течение пяти-семи дней. Цель этих сентябрьских прогулок — вернуться к тому, чего желает моя душа, уточнить эти цели и снова взять обязательство достичь их.

**Вернуться к тому, чего желает ваша душа, уточнить эти цели и снова взять обязательство достичь их.**

В сентябре 1999 года я посетила Национальный парк Йоркшир-Дейлз в Англии. Шел первый день прогулки, и ближе к вечеру привычный шум у меня в голове стал затихать. К следующему дню я, очарованная красотой природы, полностью ожила. Большую часть третьего дня я провела на пустошах и торфяниках. Моими спутниками были только овцы, кролики и кроншнепы. Во второй половине дня я взобралась на скалу, словно бы поднявшемуся из земных глубин для того, чтобы я смогла с удовольствием перекусить на ней и досыта насладиться видами.

Перед тем как продолжить прогулку, которая приведет меня к вечеру в деревню, я начала разговор по существу сама с собой: «Иду ли я верным путем? Является ли жизнь, которую я веду, подлинным проявлением моей натуры, того, чем я хочу стать? Нет ли чего-то такого, что я на самом деле не знаю, хоть и делаю вид, что это не так? Что мне предстоит?» И я получила ответы на эти вопросы.

В тот вечер, проведенный мной в уютной гостинице, на тумбочке, стоявшей около кровати, я нашла книгу «Уотершипский холм»<sup>[11]</sup> (Watership Down), которую много лет назад я читала дочерям. Перечитать фрагменты одной из моих любимых книг, снова познакомиться с Орехом и Пятым и с особым кроличьим языком — это было прекрасно. Я чувствовала необыкновенное счастье. Той ночью за моим окном на небо взошли три звезды, свет которых осветил путь вперед. И я шла именно по этому, указанному звездами пути.

**Все разговоры — это разговоры с самим собой, в которые иногда вовлекаются другие люди.**

Почему так важно тратить время на разговоры с собой? Потому что все разговоры — это разговоры с самим собой, в которые иногда вовлекаются другие люди. Понять это невероятно важно. Осознайте это, и тогда изменится ваше отношение ко всем, кто участвует в вашей жизни и с кем вы взаимодействуете. Мне, может быть, кажется, что я понимаю, кто вы, но на самом деле я вижу в вас мое собственное отражение. Выводы из этого ошеломляют. И не последний из них таков: *проблемы моей жизни редко связаны с вами. Эти проблемы почти всегда касаются меня, связаны со мной.*

Это значит, что я не могу раскрыться в разговорах с другими людьми и сделать эти разговоры настоящими до тех пор, пока я не узнаю, кто я и что я собираюсь делать в жизни. Прежде чем мы сможем обратиться к вопросу: «Кто идет со мной?» — каждый из нас должен сначала ответить на вопрос: «Куда я иду?» Крайне важно не нарушать порядок постановки этих вопросов.

В сентябре этого года я окажусь в швейцарских Альпах. Когда я остаюсь одна, на природе, в моей жизни автоматически, сама собой происходит перестановка приоритетов, и действительно важное

выходит на первое место. Я возвращаюсь — к семье, к моей компании и к себе — обновленной, освеженной. Чистой и ясной.

**Наши тела проявляют, делают зримыми образы, которые посылает нам психика.**

Не важно, проведете ли вы четыре часа дома в разговоре с самим собой, или вам удастся выбраться для этого куда-нибудь подальше на день-другой. Заверяю вас: в любом случае ваша работа, ваши отношения и ваша жизнь начнут преображаться в результате обращения к вопросам, которые вы задаете себе в ходе разговора по существу с самим собой. Вы внесете в вашу жизнь все то, что прояснится сильнее всего. Проблема в том, что большинство людей ясно понимают, чего они *не* хотят. Угадайте, что они получают!

Наши тела проявляют, делают зримыми образы, которые посылает нам психика. Проясните то, чего вы хотите. Посмотрите на предметы ваших желаний на экране в формате 3D, в полном цвете и с хорошим звуком.

Не позволяйте вашему внутреннему критику редактировать ответы на следующие вопросы. Отодвиньте соображения реалистичности. Просто запишите все, что приходит вам в голову. Если услышите, что отвечаете на какой-то вопрос словами: «Я не знаю», задайте себе вопрос: «А что было бы, если б я *знал?*»

### **Тезисная речь**

- Куда я иду?
- Почему я иду туда?
- Кто сопровождает меня?
- Как я доберусь до цели?

### **Задание 3**

Теперь, после того что вы записали в своей тезисной речи, вы готовы перечислить разговоры по существу, которые вам надо провести с другими. Возможно, это как раз те разговоры, каких вы так старательно, месяцами и годами, избегаете. Часть из них могут быть о проблемах, что в вашей жизни не обсуждаются, говорить о которых вы

и другие дома или на работе избегаете. Однако такие вопросы необходимо ставить и решать для того, чтобы двигаться вперед.

Запишите имя каждого человека, с кем вам надо поговорить, и одно-два предложения по каждому из таких вопросов. Например, таких:

- **Боб (мой начальник).** Мои карьерные амбиции, в частности мое желание доказать, что я достойный кандидат на должность вице-президента, ответственного за оперативную деятельность.
- **Джейн (моя жена).** Мы оба страшно заняты. Времени друг с другом мы проводим немного в последние месяцы и развлекаемся мало. Меня беспокоит, что наши отношения увядают. Как нам решить проблемы, вызванные нашей занятостью, и качественно проводить время вместе?
- **Элисон (моя подчиненная).** Эффективность ее работы действительно упала. У меня больше нет ощущения, что я могу полагаться на нее в обеспечении выполнения дел. Ставки высоки для нее, для меня, для нашего отдела. Я хотел бы разрешить эту проблему.
- **Джефф (мой сын).** Полагаю, он и не знает, как я горжусь им и как я его люблю. Хочу сказать ему об этом и запланировать нечто особенное, что мы сделаем вместе.

**Разговоры по существу, которые мне необходимо провести:**

- С кем
- О чем

#### *Задание 4*

В главе 1 вы познакомились с разговором о «Правах на полезные ископаемые», что я провела с Джоном Томпкинсом. Теперь я хотела бы, чтобы вы провели такой разговор сами с собой. Прошу вас заняться вопросом, сильнее всего беспокоящим вас. Возможно, это вопрос, сталкиваясь с которым вы менее всего хотите и который, как вы понимаете, может потребовать мужества, а вы, может быть, и не

обладаете им. Чтобы выполнить это задание, вам понадобится час. Но этот час вы должны провести в одиночестве.

Готовясь к выполнению задания, выявите одну-единственную стоящую перед вами проблему, требующую безотлагательного решения, нечто такое, что сейчас происходит в вашей профессиональной или личной жизни и что вы хотите решить, что вам надо решить. Круг вопросов, предложенных участниками моих семинаров, весьма обширен:

- Наш стратегический план хорошо выглядит на бумаге, но его не осуществляют. Нам предстоит черный день.
- У меня неудачи на работе. Боюсь, меня уволят.
- В моей семейной жизни застой. Моя жена и я соседи по дому, но едва ли мы любим друг друга.
- У меня избыточный вес. Если мне не удастся сбросить лишнее, возникнут проблемы со здоровьем.
- Думаю, у мужа роман на стороне. На прошлой неделе я нашла новые доказательства этого. Это сводит меня с ума.
- Подозреваю, что у нашего менеджера по продажам проблемы с алкоголем. До меня доходят слухи о ДТП. Спросила его об этих происшествиях, но он преуменьшил их серьезность. Только что услышала новую историю, на сей раз от клиента.
- Возможно, моя дочь «балует» наркотиками. Знаю, она будет отрицать это.
- Мою работу хорошо оплачивают, но как представляю, что еще десять лет буду делать то же самое, так и думаю: да лучше поставьте меня к стенке и расстреляйте.
- Я успешен на работе, но мои личные отношения продолжают портиться. Не хочу остаться один, однако, похоже, все к тому и идет.

В той мере, в какой вы откровенны сами с собой — эмоциональны, подлинны, раскрепощены, избавлены от цензуры, — разговор о «Правах на полезные ископаемые» поможет вам изучить вопросы путем достижения большей ясности, лучшего понимания и более



мощного импульса к изменениям. Это прольет яркий свет на вашу проблему, заточенную в глубокую темницу, и вы будете жить для того, чтобы рассказать о ней.

Теперь пора приступать к делу. Запишите ваши ответы на каждый из следующих вопросов. Не редактируйте ответы. Просто запишите их. В приложении вы найдете бланк разговора о «Правах на полезные ископаемые»; вы сможете использовать его при рассмотрении других вопросов, в том числе тех, которые возникнут в будущем.

### **Шаг 1. Выявите вашу самую насущную и безотлагательную проблему**

*Вопрос, решение которого мне более всего сейчас необходимо, это...*

### **Шаг 2. Проясните проблему**

*Что происходит?*

*Как долго это происходит?*

*Насколько плохо обстоят дела?*

### **Шаг 3. Определите нынешнее воздействие проблемы**

*Как эта проблема отражается сейчас на мне лично?*

*Какие результаты сейчас дает эта ситуация мне?*

*Как эта проблема сейчас сказывается на других?*

*Какие результаты эта ситуация дает сейчас другим?*

*Какие чувства я испытываю, думая о воздействии проблемы на меня и на других?*

### **Шаг 4. Определите будущие последствия**

*Что скорее всего произойдет, если ничего не изменится?*

*Каковы мои ставки в этой проблеме?*

*Каковы ставки других?*

*Какие чувства я испытываю, думая о возможных последствиях?*

### **Шаг 5. Исследуйте ваш личный вклад в эту проблему**

*Какой ценой я могу решить этот вопрос?*

*Какие результаты меня обрадуют?*

*Какие результаты решения проблемы обрадуют других?*

*Какие чувства я испытываю, представляя решение этой проблемы?*

### **Шаг 6. Обязуйтесь предпринять действия**

*Какой самый сильный ход я мог бы сделать для того, чтобы двинуться к решению этой проблемы?*

*А как насчет попытки решить проблему по-моему и как мне усыпить бдительность?*

*Когда я совершу этот ход?*

### **Контракт с самим собой...**

*Во время разговора по существу с собой я нашла эффективный ход, который надо совершить для начала разрешения проблемы. Я определила дату, к которой я сделаю этот ход. Будут и другие ходы, возможно, их придется сделать много. Этот ход — первый. Я обязуюсь сделать его.*

*Действие, которое я совершу:*

\_\_\_\_\_

*Дата, когда я его совершу:*

\_\_\_\_\_

А теперь перерыв. Походите немного. Дышите. Дышать хорошо.

### **Отнеситесь к этому как к личному делу**

И заключительное замечание. Фразы «Не принимайте это на свой счет» и «Не принимайте это близко к сердцу» — неправильные, сбивающие с толку предложения. Отнеситесь к этому как к вашему личному делу и примите его близко к сердцу, серьезно. Противоположность словам «Ну и что?» — личное отношение к делу!

Работа — глубоко личное дело. Руководящая работа — очень личное дело. В конечном счете все — личное дело, если исходить из того, что вы решаете вопросы

*Кто я?*

*Какую цену я готов заплатить за это?*

Это ваша жизнь. Надеюсь, в ней есть веселые моменты; впрочем, жизнь — серьезный бизнес. В противном случае какой в ней смысл? Если вы не воспринимаете жизнь серьезно, то в этом мире вас недостаточно. Результаты, которые вы переживаете, и кипящие в вас чувства — прямые следствия того, как вы проявляетесь перед собой и другими. Во все дни. И ежедневно.

Как насчет того, чтобы сделать эту проблему личной дома, но на работе политично держать ее на стратегическом расстоянии? Если модель такова, мы, в конце концов, духовно отсутствуем на работе. А потом приходим домой и жалуемся на все, говорим: *«Мой начальник идиот. Наши клиенты предъявляют неразумные требования. Мои коллеги халтурят»*. Все, кто ждет нашего возвращения домой, получают долю нашего гнева и нашего тоскливого страха.

На самом деле деления каждой личности на рабочую и семейную половинку не существует. Мы остаемся самими собой повсюду, и эту нашу подлинную личность чувствуем и испытываем на глубоко личном уровне и мы сами, и все остальные соприкасающиеся с нами люди, признаём мы это или нет. В книге «Милости на пути» (Traveling Mercies) Энн Лэмонт пишет: «Обычно в мире все так замаскировано, или надушено, или закамуфлировано, поэтому бывает так трогательно видеть что-то настоящее и человеческое... неважно, насколько невротичны члены [группы], насколько сильно раздражает или насколько глупо поведение людей, видящих вас в ваше худшее. Вам больше не надо носить маску. И это дает нам разрешение примерить высший венец освобождения, венец принятия самих себя».

## Повторение пройденного

- Раскрепостите свою подлинную личность и дайте выход энергии. Другие признают это и откликнутся.

- Ваше тело выдает сигналы, которые подает ему психика, поэтому проясните, куда вы хотите пойти в жизни, и продемонстрируйте это себе на широком экране, в полном цвете, в формате 3D и с высококачественным звуком.
- Если заметите, что повторяете фразу: «Я этого не знаю», спросите себя: «А что было бы, если б я знал?»
- Относитесь к себе серьезно. Рассматривайте свою жизнь как личное дело. В противном случае в этом мире вас будет недостаточно.

## ГЛАВА 3

# Принцип третий

## **Будьте здесь и приготовьтесь полностью отдаться разговору, отрешившись от всего остального**

Опыт того, что вас понимают, а не истолковывают сказанное вами, настолько привлекателен, что за допуск к этому опыту можно брать плату.

*Джозеф Пайн. Экономика впечатлений (The Experience Economy)*

Огромна разница между человеком, обладающим титулом, высокой должностью (или свидетельством о браке), и человеком, который на самом глубоком уровне пользуется преданностью других людей. Если мы хотим добиться великих достижений на работе и в жизни, нам надо прийти к согласию с основной человеческой потребностью: мы должны признать, что людям свойственно универсальное стремление к известности и, по достижении известности, к любви.

Если в разговорах с другими людьми мы пренебрегаем этой основной потребностью, наша жизнь может показаться нескончаемой, изнурительной борьбой за влияние на других людей, которых мы пытаемся заставить делать то, что мы хотим, расширять и повышать свои возможности и достигать целей, стоящих перед организацией или в отношениях. Мы убеждаем, упрашиваем, льстим, обманываем, манипулируем и издаем директивы. Но ничто не меняется. Задания не выполняются в срок. Обстановка в компании скучная. Люди и отношения действуют на автопилоте.

Прочтите следующий фрагмент из «Полевого устава пятой дисциплины» (Fieldbook of the Fifth Discipline), изданного под редакцией Питера Сенге:

«У племен северного Натала (ЮАР) самое распространенное приветствие, равносильное английскому hello, — выражение sawu bona. Буквально это означает: “Вижу тебя”. Если вы соплеменник, можете ответить: sikhona, то есть: “Я здесь”. Важен порядок, в котором обмениваются этими словами. До

тех пор пока вы меня не увидите, меня нет. Словно бы тот факт, что вы меня видите, делает меня существующим».

Только тогда, когда мы действительно *видим* людей, которые важны для нас, мы можем надеяться преуспеть в качестве агентов положительных изменений.

Совершив на протяжении жизни множество ошибок в толковании мыслей других людей, мы, однако, частенько обнаруживаем, что наш усиливающийся цинизм, возможно, затрудняет понимание подлинной личности другого человека. Один из персонажей романа Филипа Рота «Людское клеймо» (The Human Stain)<sup>[12]</sup> высказывает предположение: «К известному возрасту у человека возникает столь совершенное недоверие, что он просто не хочет кому-либо верить». Или *знать* кого-либо. Или слишком сближаться с кем бы то ни было.

**Наш усиливающийся цинизм, возможно, затрудняет понимание подлинной личности другого человека.**

И все-таки мы должны учиться воссоздавать узы, связывающие людей и служащие действенным противовесом от цинизма и неприязни. Нам надо преобразить способ нашей речи, способ постановки вопросов, способ, которым мы слушаем других. Как мы узнаём другого человека? Как обойтись без стандартного вопроса «Как поживаете?» и стандартного же ответа на него «Хорошо»?

Задавайте вопросы по-настоящему и по-настоящему слушайте ответы на них. Общаясь с другим человеком, пусть всего какую-то минуту, приготовьтесь отрешиться от всего прочего.

## История Фреда Тимберлейка

Когда мне было шестнадцать, я устроилась на лето помощницей Фреда Тимберлейка, начальника отдела продаж и маркетинга в компании Cook Paint and Varnish, что в городе Канзас-Сити в штате Миссури. Я могла печатать со скоростью сто слов в минуту, а поскольку это было задолго до появления компьютера на каждом рабочем месте, я сидела за IBM Selectric, пишущей машинкой с металлической печатающей головкой, которая вращалась с дикой скоростью. На вторую неделю моей работы это устройство внезапно замерло. Я подняла глаза и с ужасом увидела м-ра Тимберлейка. В руках у него был провод с

вилкой, он только что вытащил ее из розетки. Мистер Тимберлейк улыбался. Он вручил мне лист бумаги и спросил:

— Сьюзан, что думаешь об этом макете рекламы?

Я уставилась на макет, затем оглянулась, решив, что в компании наверняка работает другая Сьюзан, которая могла бы дать внятный ответ на вопрос. Но за спиной у меня никого не было. А передо мной все еще стоял ожидавший ответа мистер Тимберлейк. Выражение его лица, его поза и его полное молчание, растекшееся по моему столу и, кажется, распространявшееся на многие мили вокруг, убедили меня в том, что он задал вопрос действительно мне. Я изучила макет рекламного объявления. На плакате изображен стеллаж, заставленный банками с краской. Графически все было очень ярко.

Мое первое побуждение — передернуть плечами и сказать: «Ну, не знаю. У меня нет опыта работы в рекламе». Однако создавалось впечатление, что мистер Тимберлейк ожидает моего ответа с подлинным интересом. Мне не хотелось разочаровывать начальника, и я задумалась.

— Ну, моя мама давно подумывала о том, чтобы покрасить стены в гостиной, но никак не могла решить, какой цвет выбрать. А потом она увидела в журнале фотографию миленькой комнаты, стены которой были покрашены так, как ей нравится. И в тот же день она пошла и купила краску. Думаю, иллюстрация помогла ей представить, как могла бы выглядеть наша гостиная. Возможно, если бы вы показали уютную комнату, стены которой красивого цвета, это придало бы людям смелости, и они купили бы краску.

Пока я говорила, Тимберлейк слушал. Когда я смолкла, он постоял минутку молча, а потом сказал:

— Замечательно. Спасибо, Сьюзан. Я отправлю этот макет обратно дизайнерам.

На протяжении того лета всякий раз, когда головка пишущей машинки останавливалась, я улыбалась и готовилась ответить мистеру Тимберлейку на новый вопрос. В его присутствии я как бы вырастала. Каждый, кто работал с ним, повсюду за ним следовал.

Удивительно, как такая, казалось бы, малость — проявить простое искреннее внимание к другому человеку, задать ему настоящий, осмысленный вопрос, внимательно выслушать ответ даже в коротком

разговоре — может вызвать искреннюю реакцию. Есть китайская поговорка: «Если вопрос задан как надо, ответ дает мироздание». Если кто-то спрашивает по-настоящему, мы по-настоящему и отвечаем. Порой и спрашивающий, и отвечающий действуют обоснованно.

**Если вопрос задан как надо, ответ дает мироздание.**

Задумайтесь на минуту о качестве внимания, которое вы уделяете вашим разговорам. Где витают ваши мысли, когда кто-нибудь говорит с вами? Когда вы сталкиваетесь с кем-то лицом к лицу, вы смотрите на стоящего перед вами человека или блуждаете взором по комнате так, словно она нуждается в вашем постоянном наблюдении? А когда вы разговариваете с кем-нибудь по телефону, вы не проверяете входящие сообщения вашей электронной почты? Можете сказать, когда ваш собеседник занимается тем же самым?

Задание, которое будет поставлено в этой главе, поможет вам научиться проявлять сосредоточенное внимание к другим людям, быть готовым отрешиться от всего прочего. В первых двух главах вы проделали важную работу. Вы провели сканирование своей порядочности, написали тезисное выступление и перечислили людей, с которыми вам надо провести важные беседы. Используя модель «Прав на полезные ископаемые», вы по существу поговорили сами с собой.

Первым вопросом, на который вы ответили в тезисном выступлении, было: «Куда я иду?» На второй вопрос: «Кто еще идет вместе со мной» — ответить нельзя до тех пор, пока вы не знаете, кто этот другой или эти другие.

*Я хочу, чтобы этот человек был членом моей команды? Был моим клиентом? Наступил ли момент вступить в отношения с этим человеком? Да и знаю ли я его на самом деле?*

К концу этой главы вы будете готовы провести с другим человеком разговор по существу, очень отличающийся от тех, которые вы вели прежде. Вы изучите важную проблему, задавая вопросы и внимательно слушая ответы собеседника. Любой, с кем вы проводите такой разговор по существу, уйдет со встречи с вами, довольный, что вы уделили ему полное, абсолютное внимание, и чувствуя, что вы его поняли, а это редкая и удивительная вещь.



## Разговор с глазу на глаз

Одно из самых трудных решений, принятых мной, — отказаться от руководства моей группой топ-менеджеров в Сиэтле, чтобы высвободить время для написания статей и книг и для выступлений. На протяжении тринадцати лет я с близкого расстояния наблюдала за жизнью некоторых интересных жителей города.

Каждый месяц шестнадцать топ-менеджеров не конкурировавших друг с другом компаний проводили вместе один день. Иногда я приглашала на утренние заседания группы какого-нибудь эксперта со стороны — специалиста, вовлекающего группу в откровенный разговор, который гарантированно приводит к получению новых знаний. Во второй половине дня мы сосредоточивались на самых безотлагательных проблемах трех-четырех членов группы:

- Учитывая спад в экономике, следует ли увольнять сотрудников или сохранять их?
- Какая система управления отношениями с клиентами лучше всего подходит моей компании?
- Как вы оцениваете перспективы возможного слияния?
- Как можно построить бренд?

Мне очень нравились эти дни, и я ждала встречи участников группы. Они были искренне рады собираться вместе, сосредоточиваться на своем бизнесе в кругу равных без какой-то обязательной повестки дня — только помощь, которую они оказывали друг другу для достижения успеха. Как только проблему ставили, мы начинали искать «золото» для группы и, задавая трудные вопросы, находили богатые «золотоносные жилы».

Но мне была интереснее и приносила больше удовольствия другая работа с ними: разговоры с глазу на глаз, один на один, которые мы устраивали раз в месяц, — я уже упоминала о них. Это время один из членов группы проводил только со мной, а я — с ним или с нею.

Поскольку мои клиенты разговаривали со мной так, что я не могла пренебречь ими, я знала, что эти разговоры по существу были для них так же важны, как и для меня. Мы изучали реальность, у нас возникала

потребность в обучении, мы брались за трудные вопросы, и наши отношения укреплялись.

В самые роскошные дни лета и осени некоторые члены группы предпочитали покидать офисы и встречаться со мной на Грин-Лейк. Чтобы обойти это озеро, требуется час. Два круга вокруг озера давали достаточно времени для того, чтобы обсудить все, что происходит в служебной и личной жизни СЕО компании. Однажды я допустила ошибку, назначив три встречи на Грин-Лейк на один и тот же день. На протяжении всех шести кругов вокруг озера я была настолько увлечена разговором и погружена в него, что не чувствовала ни малейшей усталости — до следующего утра, когда я вскочила с кровати, а ноги подо мной просто подкосились.

Больше всего я хочу, чтобы вы поняли: у меня нет или почти нет опыта в таких разных видах деятельности, как быстрое моделирование и изготовление опытных образцов, разработка программных продуктов, торговля произведениями искусства, бухгалтерия и аудит, телекоммуникации и строительство коммерческих объектов. Но у меня *все же есть* подлинная симпатия ко всем моим клиентам, истинное любопытство относительно обсуждаемой в данный момент темы, ненасытная страсть к обучению и абсолютная решимость общаться с каждым человеком так, будто ничего другого для меня не существует.

Этот набор транслируется и в личные отношения. Для того чтобы эти отношения продолжались и развивались по восходящей, необходимо испытывать настоящее уважение и подлинный интерес к другому человеку. Нужно проявлять искреннее любопытство к тому, что происходит с ним в любой конкретный момент. Надо иметь неутолимый интерес к тому, чтобы ежедневно узнавать что-то новое о том, кто он, куда хочет идти и как это касается вас как личности и направления, в котором хотите двигаться вы. И ваша готовность, ваше желание иногда отодвигать все, чем занят ваш мозг, и просто побыть здесь и сейчас с другим человеком существенно помогает всему этому.

Возможно, вы чувствуете, что в некоторых случаях содержание ваших бесед с человеком посвящено его лучшему узнаванию и *все ныне обсуждаемое* предполагает бесконечное выслушивание чего-то намного большего, чем вам хочется знать обо всем этом, причем

иногда довольно скучном. Приходится во всех подробностях выслушивать, кто, что и с кем сделал.

Это не работает у меня или у большинства знакомых мне людей. Мало кто из нас обладает безграничным терпением или способностью проявлять подлинный интерес к каждому человеку или любой теме. Это определено верно в отношении любого, кто возглавляет организации или подразделения, перед которыми поставили задачу в кратчайшие сроки сотворить чудо, — а современный бизнес ежедневно требует от нас таких подвигов. Время, выделяемое занятыми людьми на беседы с кем бы то ни было о чем бы то ни было, — это не то время, к которому можно относиться легкомысленно. В результате таких бесед надо что-то привести в движение. И каждая беседа имеет значение.

Если сказанное соответствует вашим мыслям или походит на то, как вы ведете себя в определенных обстоятельствах, пусть вас успокоит вот что.

Да, разговор — это отношение. Ведя один разговор в определенное время, вы выстраиваете, уничтожаете или рационализировать ваши отношения. Однако возможно создать отношения высокой степени близости, доверительности, отношения, поддержание которых не требует особых усилий, даже и за один относительно короткий разговор. Если вам это представляется реальным, читайте дальше.

## Как обойтись без «Как поживаете?»

В какие-то моменты нашей жизни большинство из нас сталкивается с человеком, остающимся для нас загадкой. С сослуживцем, который, кажется, весь покрыт тефлоновой броней и носит щит. С родственником, разговоры с кем всегда приводят к какому-то недопониманию. Как бы вы ни усердствовали, но вы, по-видимому, не способны установить сколько-нибудь осмысленный контакт с таким человеком. Вы не знаете, откуда этот человек свалился на вашу голову, и это, вероятно, взаимно. Возникает соблазн сказать: «Я годами обходился без тебя и до сих пор не знаю, кто ты и чего ты хочешь».

Проблема не всегда в нехватке времени, проведенного вместе с этим человеком. Почти все занятые родители испытывают чувство

вины за то, что не проводят с детьми достаточного времени. Большинство супружеских пар озабочены тем, что они не проводят со своими супругами столько времени, сколько, по их разумению, должны были бы проводить. Большинство руководителей подозревают, что дела пошли бы лучше, если бы они больше общались с подчиненными, а те, в свою очередь, с собственными подчиненными. Итак, мы выкраиваем время, хотя порой и неохотно.

Отец или мать усаживаются, чтобы поговорить с ребенком. Супружеская пара приглашает няню для ребенка и отправляется на званый обед. Руководитель назначает заседание с сотрудниками, подчиненными непосредственно ему. Что происходит? Да ничего особенного не происходит. Просто перед вами разворачивается пространство, неудобное пространство. Многие не могут обойтись без пустых слов «Как поживаете?».

Часто полагают, что если человек на это отвечает: «Между прочим, мне осталось три дня жизни» или «Я ограбил банк и пустился в бега с барменом из “Таверны Труды”», то это просто ради того, чтобы кто-нибудь обратил на него внимание.

Кэтлин де Барка, героиня романа Нулы О’Файлон «Моя мечта о тебе» (My Dream of You), описывает несостоявшийся разговор с человеком, сопровождавшим ее на церемонию награждения. Он советует ей не нервничать. Кэтлин отвечает: «На публике я не нервничаю». А затем делится с читателями своим внутренним диалогом: «Это было приглашением задать мне вопрос о том, что я имею в виду, а для меня — приглашением рассказать ему о том, что я боюсь людей, которых я знала, а не незнакомых мне людей. Тогда бы он рассказал мне о том, какие чувства испытывает он, и так далее. Но он не знал, как вести такого рода разговоры».

**Бессознательно мы заканчиваем наши разговоры так же быстро, как и начали их, очень боясь того, что мы можем сказать или услышать.**

Когда люди не уделяют внимания собеседнику, не вовлечены в разговор по-настоящему, они упускают много возможностей выбраться из рамок обычной беседы и рассказать что-то интересное и запоминающееся. Большинство людей полагает, что проблема заключается в других. Но что если тут нечто иное? Что если проблема

не в других, а в вас? Что если вы настолько не вовлечены в беседу или настолько не способны вовлечь в нее собеседника, что вас никто не слушает, по-настоящему не воспринимает ваших слов и никто вам на самом деле не отвечает?

Возможно, вы слишком вежливы. Или чрезмерно контролируете себя. Или слишком поглощены собой. Или слишком политкорректны. Или слишком осторожны. Каков чистый результат? Подсознательно мы завершаем наши разговоры с другими в тот самый момент, когда мы начинаем их. Потому что боимся того, что можем сказать или услышать.

На работе эти опасения выливаются в такой типичный разговор:

— *Как продвигается работа по проекту?*

— *Отлично.*

— *Все проработано?*

— *Голову даю на отсечение.*

— *Вот и хорошо. (Это то, что мне нравится слышать.)*

На самом деле никто ни о чем не спрашивает. И по-настоящему не слушает ответа.

— *Надеюсь, сегодня все складывается хорошо?*

— *Да. А у вас?*

— *Конечно, хорошо.*

— *Угу.*

Никто не вовлечен в разговор, и ничего от такого разговора не меняется.

И что со всем этим делать? Начнем с того, что общение с другим человеком, предусматривающее полное внимание к нему и абсолютное отрешение от всего прочего, требует смелости. Маловероятно, что кто-нибудь будет по-настоящему задавать вопросы, если не готов по-настоящему слушать ответы и реагировать на них, действительно обсуждать потенциально сложный или запутанный вопрос с другим человеком, причем здесь и сейчас, — до тех пор, пока он не будет готов к этому.

**Если вы или кто-то другой считаете разговор необходимым, то этот разговор действительно необходим.**

Откуда берется смелость? Отчасти ее дает просто понимание того, что, если дрогнешь, позднее придется заплатить за слабость. Понимание того, что если вы или кто-то другой считаете разговор необходимым, то этот разговор действительно необходим. Если будет вскрыта какая-то болезненная или важная, но остающаяся пока закрытой тема, ловите момент. Разговоры, которые мы перечислили в главе 2, необходимы и должны состояться. Они важны для вашего успеха и счастья и, рискну предположить, для успеха и счастья других людей. Избегать этого разговора или откладывать его, снижать его важность или пытаться «пробить» его путем запугивания — эти приемы всего лишь замедляют наступление очень нехорошего дня, но могут и ускорить его приход.

Здесь уместно напомнить: люди очень часто забывают о том, что один из самых откровенных разговоров в нашей жизни — это разговор с другим человеком о том, насколько он (или она) важен (важна) в нашей жизни, как высоко мы ценим и любим этого человека. Многим людям провести такой разговор труднее, чем поднять какой-то острый вопрос. Если ни один из перечисленных вами в главе 2 разговоров не связан с сообщением собеседнику того, что он значит для вашей организации, вернитесь к списку и добавьте его туда.

А теперь сосредоточимся на одном из главных, неизменных условий присутствия в разговоре — на зрительном контакте. Это так просто и в то же время так сложно.

## Мягкий зрительный и слуховой контакт

Многие люди мало контактируют с собеседниками, избегая даже зрительного контакта с ними. В моей практике живым примером такого поведения был Марк, CEO корпорации глобального масштаба. Марк пригласил меня для беседы о разговорах по существу, которые он проводил со своими менеджерами во время двухдневного выезда на природу. Приехав на место, я встретила с Марком для обсуждения, каких результатов он ожидает от моих занятий с его командой, и выяснения того, как шли дела ранее.

Марк не смотрел на меня. О чем бы ни шла речь, во время нашей беседы его взгляд был просто устремлен в сторону. В конце концов я сказала:

— Я заметила, что, пока мы разговариваем, вы не смотрите на меня.

Марк улыбнулся, взглянул на меня, затем ответил:

— Понимаете, я еще не решил, хочу ли, чтобы вы оставались здесь.

— Итак, до тех пор, пока вы не решите, хотите ли, чтобы я была здесь, или не хотите, вы будете избегать зрительного контакта?

— Именно это я и делаю, — улыбнулся Марк.

— Вы так же поступаете и с членами вашей команды? Все то время, в течение которого решаете, нравятся они вам или нет, вы избегаете зрительного контакта?

— Верно. Именно так.

— Я сильно удивлена, что вы не признаёте самого себя и сдерживаете свое одобрение. Вы пригласили меня сюда для того, чтобы получить результат, который, по вашим словам, хотите получить. Так что нам следовало бы сотрудничать. Я хочу чувствовать, что вы включены в беседу, и, если бы вы смотрели на меня во время разговора, это помогло бы делу.

Теперь Марк смотрел на меня. Без улыбки. Интересно, думала я, не встанет ли он и не скажет ли: «Разговор закончен. Убирайтесь отсюда». Но вместо этого он задумался на минутку, а затем сказал:

— Отлично, давайте работать.

— Еще один момент, — сказала я. — Учтите: если вы не смотрите на членов вашей команды, когда разговариваете с ними, они, вероятно, ощущают, что безразличны для вас. Не имеют для вас ценности. Не думаю, что вы хотите этого.

Представляя меня сотрудникам через полчаса после этого, Марк сказал: «Сьюзан делает то, что проповедует. Уж я-то знаю. Она сказала мне, что я избегаю зрительного контакта и это создает не слишком хорошее впечатление. Я собираюсь поработать над устранением этого недостатка».

Пятьдесят человек улыбнулись и одобрительно закивали.

Впрочем, я не советую слишком уж пристально, маниакально поддерживать зрительный контакт во время разговора. Многие из нас хотели бы избежать пристального взгляда человека, который, кажется, буквально буравит глазами, словно хочет просверлить вас насквозь. Лучше поддерживать «мягкий» зрительный контакт.

Много лет назад я жила близ Токио и изучала карате. Последние полчаса каждого занятия все ученики окружали одного человека и могли напасть на него без предупреждения в любой момент и с любой стороны. Когда таким человеком была я, то поначалу старалась увидеть каждого, переводя глаза с одного на другого, вращаясь на месте, чтобы не упустить момент атаки. Часто дело заканчивалось тем, что меня сбивал с ног тот, кто стоял не позади, а прямо напротив меня. Кажется, чем сильнее я старалась заметить нападение, тем больше атак пропускала.

Сенсей учил нас: вместо того чтобы пытаться сосредоточиться на всем, надо расслабить зрение и дать миру прийти к нам. Тогда мы видим намного больше. Мы будем улавливать малейшее движение. Наше периферическое зрение станет острее. И он был прав. Со временем у нас появились глаза на затылке. И они действовали без каких-либо усилий с нашей стороны.

То же самое происходит со слухом. Мы, бывает, слышим каждое слово, но пропускаем смысл сказанного.

На деловой встрече в Токио я обратила внимание на молодую женщину, которая постоянно писала. На следующее утро я сказала: хорошо, что есть человек, записывающий все сказанное.

— О, она записывала не то, что говорили, — объяснил знакомый. — Она записывала то, что не было сказано.

— Но она писала безостановочно на протяжении всего заседания, — возразила я.

Мой спутник просто улыбнулся.

**Мы, бывает, слышим каждое слово, но пропускаем смысл сказанного.**

В разговорах «мягкие» глаза и «мягкие» уши позволяют партнеру установить контакт с вами, общаться с вами. Это не вопрос ума или ученой степени в той или иной отрасли знаний. Это вопрос подлинной заинтересованности, постановки настоящих вопросов и самого



пристального внимания к ответам. И вообще к человеку, который отвечает на вопрос.

Годы спустя, когда я работала в компании, занимавшейся подбором персонала, кто-то спросил меня, как я выдерживаю целый день собеседований с кандидатами. Видимо, спрашивающий считал, что собеседования не могут быть интересными, что все они так или иначе похожи. Вопрос меня ошеломил. Я почти всегда оставляла частицу себя на этих собеседованиях.

Иногда после них кто-нибудь из коллег спрашивал: «Это та, что с розовым шнурком на воротнике пиджачка?» Или: «Это тот, что в очках и с бородой, верно?» Таких деталей я никогда не могла вспомнить.

Да кому какое дело до бороды этого малого? Он восхитительный, интересный человек. Он выращивает базилик (такое у него хобби) и делает невероятно вкусный итальянский соус с базиликом. Не помню, какого цвета у него глаза, но знаю, что он внимателен к подробностям, что у него великолепные организаторские способности и изумительный черный юмор. Думаю, некоторые из наших клиентов с удовольствием взяли бы его на работу. А кто, ей-богу, обращает внимание на тесемочки на воротнике?

Позднее я работала с женщиной, у которой были невероятно выразительные руки. Я могла понимать ее по отдельным их движениям. Поначалу я чувствовала, что уж слишком сосредоточиваю внимание на этих руках, но они были так красноречивы... В какой-то момент я сказала ей, что ее руки необыкновенно выразительны. Она бросила быстрый взгляд на них и сказала: «Сегодня утром я надела пальто, и из рукава показалась рука моей матери».

В сказанном был очень богатый подтекст. Слушайте всего человека.

### Как вы не поживаете?

Многие на вопрос: «Что противоположно разговору?» — отвечают: «Ожидание разговора». Многие думают, что молчание в то время, когда говорят другие, равносильно слушанию. Но слушать, что говорят другие, всего лишь начало. А вы слышите их страхи? Их намерения? Их устремления? Прочитую слова суфийского поэта XIII века Руми:

*Дотронься длинною рукою*

*Другой двери. Открываешь ее и  
Выходишь на улицу, на которой  
Все говорят: «Как поживаешь?»  
И никто не скажет: «Как ты не поживаешь?»*

На недавнем семинаре во Флориде я предложила участнику по имени Дэвид выйти перед залом и рассказать о проблеме, которую он хотел бы решить. Я попросила треть участников выслушать содержание того, что скажет Дэвид, треть — уловить его чувства, а еще треть — понять его намерения. Дэвид рассказал о борьбе, которую он ведет с лишним весом, о последствиях для здоровья, какие повлечет неудача в ней, о том, что ему неловко в одежде, о том, насколько для него важно начать питаться лучше и делать упражнения, и о том, как давно он пытается сбросить вес.

**Слушать, что говорят другие, всего лишь начало.**

Через несколько минут я остановила Дэвида и попросила участников всех трех групп рассказать ему о том, что они «услышали». Представители группы, отслеживавшей содержание сказанного, пересказали выступление Дэвида почти дословно. Дэвид согласно кивнул. Представители группы, отслеживавшей эмоции Дэвида, подчеркнули его разочарование, озабоченность и беспомощность. Дэвид признал, что испытывает эти чувства. Удар нанесли представители группы, отслеживавшей намерения Дэвида: «Да ничего ты не собираешься с этим делать. Сейчас это все одни слова». Дэвид побледнел и выразил несогласие с такой оценкой. А во время следующего перерыва он приналег на шоколадные пирожные с орехами.

То, что изложил нам Дэвид, было обычной риторикой, которую большинство из нас слышит от людей, пытающихся сбросить вес. Да мы и сами говорим все это, когда нам нужно похудеть: «Мне надо заняться этой проблемой. Необходимо посмотреть, чем я питаюсь, и начать делать зарядку».

Когда мы вслушиваемся в слова, чтобы понять стоящие за ними намерения и обстоятельства, на которых построена вся история, то

появляются ясность и силы. Так надо слушать не только других, но и самих себя.

## Самурайская игра

Я обрела уникальный взгляд на существование много лет назад, когда тренировалась в секции под названием Sports Mind. Это было отличной подготовкой к работе, которую мне вскоре предстояло вести с руководителями. Три фасилитатора на четыре дня увели рабочие группы в уединенное место, чтобы дать нам множество поистине экстремальных заданий. Мы лазили на столбы, перепрыгивали с одной подвесной трапеции на другую (они образовывали переправу через реку) и ходили по брускам на высоте 15 метров над землей. Самым странным из этих упражнений была самурайская игра, в которую играли на третью ночь. Прежде чем стать тренером, я, помнится, подготовилась к участию в ней.

Нам сказали: «Проведите час в одиночестве и молчании. А когда вернетесь сюда, войдите как самураи — молча».

Через час примерно 60 участников и я сидели на полу, приготовившись узнать правила игры. Я чувствовала, что и мною, и другими овладели напряжение и азарт. Казалось, что в каждого из нас «вошел» дух самурая из далекого прошлого. Фасилитатор, представлявший суровый Рок Войны, дал нам обильную пищу для размышлений.

— Как бы сидел самурай? — спросил он густым голосом.

Мы выпрямили спины.

— Как бы слушал самурай?

Каждый нерв у нас напрягся в ожидании.

В течение пяти следующих часов мы душой и телом отдавались игре, которая была не столько игрой, сколько яркой и в высшей степени увлекательной реальностью. Хотя угрозы физического ущерба не было, многие «битвы» — вроде игры в «камень, ножницы, бумага», или удерживание руки, вытянутой вперед, пока она не упадет в изнеможении, или стояние на одной ноге в позе журавля — велись до победы или поражения на поле брани. Многих самураев «убили», и поле битвы было усеяно телами погибших. Время от времени Рок

Войны прерывал битву на время, достаточное для того, чтобы обе армии унесли своих «погибших» с поля боя.

Даймё (командующий) моей армии несколько раз отправлял меня сражаться в самых трудных боях. Я применила в игре все, что знала о концентрации и сосредоточении. Хотя вокруг меня кипели другие схватки, я сражалась предельно внимательно, молча читала мысли противников, передавая каждому из них мою волю одержать над ним победу. В одной особенно напряженной схватке сострадание к противнице побудило меня пожелать ей выжить. Умом и душой я поддерживала нас обеих. Эта схватка закончилась вничью.

Удивительно, но я выстояла до конца. То, какое огромное значение, оказывается, имеет пристальное внимание ко всему происходящему, растворение в нем, было для меня настоящим открытием. И тут мне стало совершенно ясно, как изменить мою жизнь: для этого требуется одно лишь пристальное внимание к тому, что происходит у меня на глазах. Внимание не ради достижения какой-то цели — скажем, для того чтобы понравиться или заставить другого человека почувствовать, что он мне нравится или что я его понимаю. Для меня это стало новым способом восприятия самой себя и других. Я чувствовала полнейшее спокойствие, была чистой и живой. Как сказал бы мой коллега Джеймс Ньютон, основатель компании Newton Learning, я ощущала «безмятежное присутствие в охваченном тревогами мире».

Как бы вы подошли к разговору, будь вы самураем?

### *Подготовка к выполнению задания*

Теперь вы готовы провести удивительно откровенный разговор с кем-нибудь на работе и дома. Мощную помощь присутствию, отрешению от всего остального окажет ваш старый друг — концепция «Прав на полезные ископаемые». Перед прыжком я хочу дать ответы на некоторые часто задаваемые вопросы.

## **ЧАСТО ЗАДАВАЕМЫЕ ВОПРОСЫ И ОТВЕТЫ НА НИХ**

**Как мне совместить все эти ожидания и разговоры с глазу на глаз с моими непосредственными подчиненными или членами семьи?** Разговоры — это время, которое вы, без перерывов и всецело, уделяете тем, кто, по вашим словам, важен для успеха вашей компании или

ваших отношений. Люди возникают и исчезают в соответствии с вашими ожиданиями. Если вы всегда формируете план и соблюдаете его, это станет общим ожиданием. Кроме того, если вы всегда действуете в соответствии с намеченным планом, вы можете упустить нечто важное. Создайте условия, заранее сообщив человеку:

Когда мы встретимся завтра, я хочу вместе с вами изучить все, что вы считаете наиболее достойным внимания. Так что я начну наш разговор вопросом: «Что самое важное из того, о чем вам и мне следует поговорить?» Я буду полагаться на то, что вы мне скажете. Если мысль о постановке вопроса беспокоит вас, то это сигнал о том, что вы должны поставить этот вопрос. Я не собираюсь предварительно выдвигать вам свой план разговора. Если мне надо поговорить с вами о чем-то другом, я отложу разговор на эту другую тему на конец нашей беседы или запланирую новую встречу с вами.

**Разве некоторые люди не вызывают подозрений? Не могут ли некоторые люди превращаться в оленей, ослепленных светом фар?** Конечно, да. И это нормально. Если собеседники оказывают на вас давление и выдвигают причины, по которым вам следует встретиться с ними, просто скажите: «Вы важны для меня, для коллектива, для этого проекта. Мы должны, обязаны перед самими собой оставаться включенными в происходящее, в то, куда мы идем, в то, что необходимо». Если кто-то возражает, возможно, потому, что не уверен, не пропустил ли он суть того, о чем вы говорите, твердо стойте на своем: «По-моему, вы способны выявить самую важную проблему, на которой нам следует вместе сосредоточиться».

**А что если кого-нибудь не заботит тема, которую я считаю самой важной?** Если кто-нибудь желает обсудить вопрос, кажущийся вам мелким в масштабах организации или семьи, прикусите язык и изучите то, что он предлагает. Почему? Потому что, если вы спросили этого человека, что он считает самым важным, и он сказал вам об этом, а вы пренебрегли его мнением и вместо этого выложили на стол ваш план разговора, вы, в сущности, дали понять, что, когда задавали вопрос, вы на самом деле никого и ни о чем не спрашивали. Вы признали, что ничего не изменилось. Просто устроили фокус с дымом и зеркалами. *Но если это важно для человека, то это действительно важно.* Туда и идите. Понаблюдайте за человеком, насущную проблему которого другие скрывают, прячут или отвергают: он либо

взорвется, либо исчезнет. Если вы руководитель, то взрыв эмоций вряд ли произойдет прямо в вашем присутствии; скорее всего, он будет припасен для коллег, собравшихся у кулера с водой, или для бедной, ничего не подозревающей супруги (в этом случае это произойдет поздним вечером). А при вас этот человек станет улыбаться, кивать и терпеть разговор, от которого будет мало толку. Если человек долгое время упорно избегает вопросов, требующих рассмотрения, у вас появляется другая проблема. Постановка вопроса на обсуждение зависит от вас.

**Каковы разумные цели и результаты таких разговоров один на один?** Каждый разговор о «Правах на полезные ископаемые» будет результативным, приведет к постановке или решению важной проблемы, запомнится надолго. Каждый разовьет лидерские способности членов вашей команды, увеличит зрелость ваших детей и даст большую близость с любимым или любимой. И каждый приведет к достижению целей, которые ставят в любом разговоре по существу.

- *Вы изучите реальность.* Вы сохраните контакт с правдой жизни. Вас не ослепят неожиданности по пути вперед. Использование модели «Прав на полезные ископаемые» поможет вам слой за слоем снять шелуху и добраться до сути проблемы.
- *Разговоры по существу приведут к обучению.* И вас, и других. В сущности, вы и ваш собеседник узнаете в ходе разговора о «Правах на полезные ископаемые» намного больше, чем в результате других заседаний, собраний и встреч.
- *Сотрудники будут мобилизованы на решение трудных задач.* Люди решают проблемы и используют возможности, которые сами же обозначили. С разговоров по существу они уйдут с чувством ответственности за то, как они поняли их суть, за их результаты и за любые действия, отмеченные их именами.
- *Отношения станут богаче.* Один из величайших даров, какой вы можете дать другому человеку, — чистота внимания. Да-да, вовсе не ваши советы будут величайшим даром! Модель «Прав на полезные ископаемые» потребует от вас, чтобы вы держали при себе мысли относительно первоочередного удовлетворения

потребностей до тех пор, пока ваш собеседник не получит возможности сформулировать и изложить решения, которые родились у него.

**Как часто следует вести разговоры с глазу на глаз? И как долго они должны продолжаться?** Ответ на эти вопросы зависит от многих обстоятельств. Если у вас работает новый человек, такие разговоры надо проводить часто. А если собеседник — опытный и проверенный сотрудник, встречаться с ним один на один можно реже. Тут важна гибкость, но я рекомендую такой оптимальный график: раз в месяц в течение одного-двух часов. Двенадцать раз в год просите каждого из ваших ведущих сотрудников рассматривать самые важные вопросы вместе с вами. В личных отношениях вам, возможно, стоит проводить такие беседы раз в неделю.

**Каковы подсказки, касающиеся процесса и приемов, повышающих эффективность разговоров с глазу на глаз?** Модель «Прав на полезные ископаемые» предусматривает процесс из семи стадий и направляет вас через спонтанно возникающие разговоры с самого их начала и до конца. Однако проверка вашей системы убеждений так же важна, как и соблюдение этих стадий. То, что вы считаете верным в отношении людей, определяющим образом сказывается на том, как вы руководите и как общаетесь с ними. Например, я работала с клиентом по имени Майк. Он постоянно жаловался на некомпетентность своих управляющих: «Они ждут, когда я появлюсь с ответами на все вопросы». А в тех редких случаях, когда у подчиненных Майка были свои ответы, ему казалось, что ответы эти неадекватны. Майк неосознанно транслировал свои убеждения и представления всем, кто работал под его руководством. А представления Майка сводились к утверждению: *«Я тут единственный, кто способен разумно мыслить»*. И Майк постоянно получал подтверждения правильности своего убеждения. Чего вы ожидаете от членов вашей команды? От членов вашей семьи? И как ваши ожидания сказываются на их поведении?

**Почему в ходе разговоров по модели «Прав на полезные ископаемые» крайне важно интересоваться чувствами собеседников?** Если вы не интересуетесь их эмоциями, вы словно

усаживаете их в отличный автомобиль — из тех, которые можно разобрать и собрать с закрытыми глазами, — но без бензина в баке. А это означает, что такой автомобиль уж точно никуда не поедет. Чувства, эмоции — это то горючее, что приводит нас в движение. Я слушаю, как управляющие, друзья и родственники подробно описывают нынешние кошмарные результаты и последствия, которые наступят, если вопрос не будет решен... И одновременно эти люди определенно не имеют ни малейшего намерения что-нибудь делать для решения этой проблемы при жизни. Они, конечно, и пальцем не шевельнут, прежде чем поймут, какую цену они платят за бездействие. Только после этого возникнет искра, которая должна что-то воспламенить.

Каковы самые распространенные ошибки, совершаемые при разговорах с глазу на глаз?

1. *Разглагольствование в течение большей части разговора.* Не делайте этого. Удержаться так просто. Задавайте вопросы по-настоящему, а потом слушайте ответы. Что случится, если разговор пойдет действительно спокойно? Сделайте глубокий вдох и подождите. Пока говорите вы, вам не узнать ничего нового, того, что вы еще не знаете.
2. *Взятие на себя чужой проблемы.* Неважно, насколько квалифицированно, умело человек перебрасывает проблему вам, — не «ловите» ее. Если человек спрашивает вашего мнения, скажите: «Я поделюсь с вами моими мыслями по этому поводу в конце нашего разговора, но сейчас продолжим изучать ваши соображения».
3. *Невнимание к чувствам собеседника.* Некоторые воспринимают вопрос об их чувствах как нечто неестественное. Если вы из таких людей, обязательно задайте такой вопрос и извлеките из этого опыта уроки. Если вы не спросите собеседника о том, что он чувствует, вы заметите, что ничего особенного в результате ваших разговоров не происходит.
4. *Неясные формулировки, невнятный способ наставления и непонятные инструкции.* В идеале вы должны ограничить



количество исходящих от вас мыслей или вообще не сообщать их, воздержаться от наставлений или инструкций. Впрочем, если вам есть что добавить, сделайте это четко и коротко. Если у вас есть вопрос, убедитесь, что собеседник слышит и понимает его. Не оставляйте возможностей для разных интерпретаций, толкований ваших слов.

5. *Отмена встречи.* Если никто не умер (скажем, вы сами), не отменяйте назначенные встречи. Вы заявили, что эти встречи важны. Так они важны или нет? Об этом скажут ваши действия. Обещание встречи с вами должно считаться нерушимым.
6. *Все, что отвлекает.* Отключите мобильный телефон и сигнал поступления сообщений по электронной почте. Нажмите на кнопку «Не беспокоить» на телефоне. Нельзя быть здесь и отрешиться от всего прочего, если тебя все время перебивают звонки и другие сигналы. Если вы говорите по телефону, не переключайте его на удержание для того, чтобы принять другой звонок. Это не только невежливо. Дело в том, что, когда вы возвращаетесь к разговору, вы теряете что-то из сказанного, и упущенное иногда может быть восстановлено, а иногда и нет. Тон, звук, тембр влияют на выражение эмоций. Если хотите вести разговоры по существу, если не хотите терять время, выделенное на беседы вами и собеседником, не допускайте этого.

**Нельзя быть здесь и отрешиться от всего прочего, если тебя все время перебивают звонки и другие звуковые сигналы.**

7. *Нехватка времени.* Каждый разговор, ведущийся по модели «Прав на полезные ископаемые», завершается определенностью относительно следующего самого важного шага. Если таким шагом должна быть другая беседа, назначьте ее время. Однако во многих случаях вам не придется это делать; от такой необходимости освобождает замечательное явление, которое встроено в разговоры по модели «Прав на полезные ископаемые»: разговор не заканчивается только потому, что отпущенное на него время вышло. Во время этих разговоров дела приходят в движение. Разговор продолжается. То, что мы

приводим в движение, заслуживает самого пристального внимания и удостоивается его.

**Разговор не заканчивается только потому, что отпущенное на него время вышло.**

8. *Предположим, что разговоры, которые вы проводите с глазу на глаз, эффективны. Я знаю человека, время от времени начинающего разговоры наедине с того, что он раздает своим клиентам бланки. Он говорит: «Какой была ваша первая реакция, когда вы увидели рабочий график на сегодня и в нем — нашу встречу? Отметьте правильный ответ». В бланке семь вариантов ответа:*

- Нормально, ничего особенного.
- О, только не это. Два часа потерянного времени!
- А не отменить ли эту встречу и не назначить ли ее на другое время?
- Пожалуй, мне удастся сократить сегодняшнюю встречу.
- Отлично, мне надо поговорить о \_\_\_\_\_.
- Отлично, несколько мгновений психического здоровья.
- Другое \_\_\_\_\_.

Гарантированы ли откровенные ответы на эти вопросы? Все зависит от того, как обращались с ответами этих людей в прошлом.

### *Задание*

Назначьте разговор с глазу на глаз кому-нибудь из коллег и кому-нибудь из членов семьи. Выберите в собеседники человека, который, как вы чувствуете, борется с какой-то проблемой. Говорите и думайте об этом разговоре именно как о беседе, а не о встрече. Воспользуйтесь моделью «Прав на полезные ископаемые». Прежде чем начать, спросите себя: «Что мне надо сделать для того, чтобы полностью присутствовать на разговоре? Какие дела могут, по-моему, помешать моему присутствию на разговоре и полному отрешению от всего прочего?»

Начните с вопроса: «Какой самый важный вопрос мы должны обсудить сегодня?» Дайте собеседнику немного времени для проверки сути вашего вопроса и размышления над ним. Не подталкивайте человека к ответу. И не чешитесь от нетерпения во время паузы, постарайтесь помочь собеседнику фразами вроде: «Например, вы сказали, что не уверены в том, что Джон собирается проработать этот вопрос. Возможно, нам стоит поговорить об этом». Или: «На прошлой неделе у нас было недостаточно времени для беседы один на один, и вы, кажется, расстроены. Хотите поговорить об этом?»

Предоставьте решение собеседникам! А если кто-нибудь ответит: «Не знаю», вы должны сказать на это: «А что было бы, если б вы знали?» Этот вопрос навеян дзенским коаном: «Что делать, если не можешь ничего делать?»

#### **Что делать, если не можешь ничего делать?**

Задайте этот вопрос и подождите.

Теперь найдите минутку и вернитесь к модели «Прав на полезные ископаемые». Однако перед началом разговора советую вам дочитать эту главу до конца.

#### *«Права на полезные ископаемые»: упрощенная версия*

1. Какой самый важный вопрос нам следует обсудить?
2. Опишите вопрос, который мы будем обсуждать. Что происходит с \_\_\_\_\_?
3. Как эта ситуация сказывается на вас в настоящее время? На ком и на чем (помимо вас) сказывается эта ситуация? *Акцент в данном случае следует делать на словах «в настоящее время», поэтому поддерживайте сосредоточенность собеседника на нынешнем воздействии и нынешних результатах. По меньшей мере трижды спросите: «О чем еще вы хотели бы поговорить?» Прозондируйте чувства собеседника. А какие чувства испытываете вы, думая о воздействии обозначенной проблемы?*
4. Каковы будут последствия в том случае, если ничего не изменится? Скажите так: *«Представьте, что прошел год и*

*ничего не изменилось. Что, скорее всего, произойдет в этом случае?» Спросите: «Что еще произойдет?» Прозондируйте чувства собеседника. Что вы сами чувствуете, поразмыслив над такими возможными последствиями?*

5. *Какова ваша роль в том, что возник этот вопрос или эта ситуация? Если собеседник скажет: «Не знаю», спросите: «А что было бы, если бы вы знали?» Не комментируйте ответ иначе, чем словами: «Это полезно знать и признать». И двигайтесь дальше.*
6. *Какой исход вы считаете идеальным? Какую разницу создаст решение этого вопроса? Спросите: «Что еще?» Прозондируйте чувства собеседника. А что вы сами чувствуете, когда размышляете об открывающихся возможностях?*
7. *Какой самый эффективный ход вы можете сделать для того, чтобы начать решение этого вопроса? Что именно вы обязуетесь сделать и когда? Когда мне нужно последовать за вами?*

### *Разбор беседы*

Поскольку вы применяете модель «Права на полезные ископаемые» и принцип 3, который предписывает присутствие и отрешение от всего остального, полезно после каждого разговора разобраться в себе самом. Спросите себя вот о чем:

- *Меня действительно интересовал этот человек и реальность, в которой он обитает?*
- *Постарался ли я понять, каким кажется цвет надувного шара, представляющего корпорацию или отношения, с позиций этого человека?*
- *Получили ли проявление чувства, а не только вопросы и решения?*
- *Какие свойства моей личности я не проявил в ходе разговора?*
- *Кто в основном и по большей части говорил? Если ответ: «Я», то это неправильный ответ.*

Я учу модели «Прав на полезные ископаемые» и работаю с ней более пятнадцати лет. За это время я была свидетелем поразительных результатов и разговоров, которые уверенно приводили людей на богатые территории. Приведенный ниже список дополнительных вопросов также дает полезные возможности для развертывания важных бесед. По мере углубления понимания семи принципов разговоров по существу вы хорошо научитесь задавать вопросы и реагировать на ответы. Но если вы начнете пробовать применять эти приемы, никакого вреда от этого не будет. Опасность состоит в том, что вы услышите то, о чем вы не знаете или делаете вид, что не знаете. *Риск в том, что вам придется меняться.*

### *Дополнительные хорошие вопросы*

Для того чтобы начать очень полезную беседу, вам вряд ли потребуется задавать какие-либо вопросы, кроме первого вопроса модели «Прав на полезные ископаемые». Однако всегда удобно иметь наготове несколько других. Вот некоторые из моих любимых вопросов:

1. Что выяснилось после нашей последней встречи?
2. Какова сфера, которая в случае, если вы добьетесь улучшений, даст вам и другим максимальную отдачу на затраты времени, энергии и денег?
3. Что в настоящее время невозможно сделать, но что, будь это сделано, изменило бы все?
4. Что вы попытаетесь сделать в ближайшие три месяца?
5. С какими самыми важными решениями вы сталкиваетесь сейчас? Что мешает вам принять эти решения?
6. Какая проблема, как вы надеетесь, не будет поставлена?
7. Какой из сфер вашей ответственности вы более всего удовлетворены? А меньше всего?
8. Какой части ваших обязанностей вы сейчас избегаете?
9. Кто ваши самые сильные сотрудники? Что вы делаете для того, чтобы гарантировать их полную удовлетворенность?

10. Кто ваши самые слабые сотрудники? Что вы планируете делать с ними?
11. Каких разговоров вы в настоящий момент избегаете?
12. Что вы хотели бы сделать, будь у вас больше времени?
13. Какие из выполняемых вами обязанностей вы хотели бы перестать выполнять или делегировать их другому лицу?
14. Что бы вы посоветовали, если бы наша компания наняла вас в качестве консультанта?
15. Что бы вы делали, если бы были конкурентом нашей компании?
16. Что угрожает вашему душевному спокойствию? Что угрожает нашему бизнесу? Вашему здоровью? Вашей самореализации?

Как бы ответили на эти вопросы вы сами? Как могли бы ответить на них члены вашей команды? Вопросы 14 и 15 особенно эффективны как адресованные человеку, сомневающемуся, принять ли приглашение откровенно высказаться и поделиться своими соображениями или нет.

## Секретное правило

Во время всех разговоров, проводимых в соответствии с моделью «Прав на полезные ископаемые», я устанавливаю для себя секретное правило. На семинарах я демонстрирую его применение и смотрю, кто может его разгадать. Когда какой-нибудь участник добровольно вступает в разговор со мной перед всеми остальными, я даю наблюдающим за нашим разговором такие инструкции.

Наблюдая за этим разговором, запишите, пожалуйста, два момента.

*Во-первых, посмотрите, не можете ли вы обнаружить секретное правило, которое я задаю себе для того, чтобы добиться целей разговора, а цели эти:*

- изучение реальности;
- выявление потребности в обучении;
- решение сложных вопросов;
- обогащение отношений.

*Во-вторых, отметьте все вопросы, которые вы захотели бы задать нашему добровольцу, если бы этот разговор с ним вели вы.*

Пока идет разговор, наблюдатели исписывают страницы вопросами, каждый из которых мог бы быть полезен. Пытаясь раскрыть мое секретное правило, наблюдатели отмечают «приемы» (я заключаю слово «приемы» в кавычки потому, что, когда вы наберетесь мужества и умения, которые необходимы для разговоров по существу, вы перестанете считать любой элемент вашего поведения приемом; все, что вы делаете, естественно и жизненно необходимо).

Например, такие:

- *Вы выявляете реальную проблему и сосредотачиваете на ней внимание.*
- *Вы не сворачиваете с магистрального пути на кроличьи тропы.*
- *Вы вовлекаете собеседника все глубже в обсуждение поставленного вопроса до тех пор, пока не доходите до его корня.*
- *Вы поддерживаете зрительный контакт с собеседником, не сводите глаз с его лица.*
- *Ничто происходящее в комнате вас не отвлекает.*
- *Движения вашего тела зеркально отражают телодвижения собеседника (хотя я не делаю это умышленно, порой это случается).*
- *Когда собеседник волнуется, вы не приходите ему на помощь.*
- *Вы одобрительно киваете и издаете звуки поддержки, указывающие на сочувствие, сопереживание собеседнику.*
- *Вы не даете советов даже тогда, когда решения кажутся очевидными, сами собой разумеющимися.*
- *Вы успешно используете молчание.*

Все эти наблюдения верны, однако редко кто понимает, что мое секретное правило — это *только вопросы*.

До тех пор пока человек, с которым я беседую, не ответит на вопрос стадии 7: «Какой, по-вашему, вам надо сделать следующий

эффектный ход?» — я не позволяю себе делать какие-либо декларативные заявления. Никакого надувательства. Никаких наводящих вопросов вроде: «А вам не приходило в голову попробовать сделать так?»

Вам устроят энергичную, дотошную проверку. Эту проверку многие проходят не очень хорошо. Что делает большинство из нас, когда кто-то говорит: «У меня такой-то вопрос?» Мы врываемся в разговор и говорим: «У меня есть такое-то решение» или «Вот что я думаю об этом вопросе».

Многие хотят показать свои знания, продемонстрировать свою ценность коллегам, клиентам и членам семьи. Как только кто-нибудь говорит: «Это мое дело», мы вмешиваемся с предложениями, рассказами о нашем опыте, цитатами из последних номеров журналов. И не замечаем, как глаза нашего собеседника потухают.

Общий опыт, который у вас, разумеется, есть, — это разговор, начинающийся с того, что вы рассказываете другому человеку о вопросе, над которым вы бьетесь, и, прежде чем вы закончите рассказ, он говорит: «Я точно знаю, что ты имеешь в виду. Года три назад...» И тут он пускается в нескончаемый рассказ. За какие-то секунды беседа из разговора о вас превращается в рассказ о *нем*.

Что происходит с «градусом» вашего интереса, когда такое случается? Что вы испытываете по отношению к человеку, который теперь упивается своей историей и потчует вас ею? Ничего хорошего, не правда ли? И взгляните в лицо суровой правде: вы сами это устроили. И так происходит почти со всеми.

Если хотите вести разговоры, которые вызывают движение людей и организаций, не делайте того, что я только что описала. Не перехватывайте разговор у другого и не наполняйте эфир своими рассказами.

Если мой «голос», кажется, чуть-чуть и выдается, вы его не воображаете. Перехват разговоров у других и превращение разговоров, начатых другими, в разговоры о себе происходят постоянно, ежедневно, и эта практика — великий убийца отношений и страшная растрата времени. Ничего полезного из этого не следует и не последует. Даже если ваша история привлекает общее внимание, не рассказывайте ее до тех пор, пока ваш собеседник не ответит на



седьмой вопрос. К этому моменту вы, возможно, придете к выводу, что история, которую вы хотите поведать, не имеет отношения к делу.

Проблема тут в том, чтобы побудить других людей задать хорошие вопросы. А вы должны невероятно старательно и внимательно слушать. Если вы не можете этого сделать, вы, вероятно, не можете и построить глубокие отношения. Так что оставьте вашу шляпу эксперта, рассказчика, умельца на все руки у двери. Вступайте в разговор с пустыми руками. Не вносите в разговор ничего, кроме себя.

Вероятно, ваш начальник, ценный клиент, потенциальный клиент, муж или жена, дочь-подросток или ближайший сосед уйдут после разговора с чувством, которое вызовет какие-то перемены в жизни, ощущение того, что его видение мира расширилось. Эти люди, скорее всего, захотят снова поговорить с вами.

Неплохо для одного разговора.

**Вступайте в разговор с пустыми руками. Не вносите в разговор ничего, кроме себя.**

Разговоры по существу ведут не для того, чтобы продвинуть свою точку зрения, а для того, чтобы научиться чему-то в результате совместных размышлений и совместного анализа реальности. Цель состоит в том, чтобы расширить рамки разговора, а не сузить их. А для формирования потребности в обучении вопросы намного эффективнее ответов.

Даже если вы используете модель «Прав на полезные ископаемые», по меньшей мере раз в день допускайте, чтобы разговор шел о ком-нибудь другом, а не о вас.

## Древо решений

Я хотела бы заключить эту главу Древом решений, фантастически полезным методом делегирования обязанностей и профессионального развития.

Президент компании, в которой я работала, когда мне было хорошо за двадцать, провела меня через это упражнение, когда меня продвинули на первую управленческую должность. Эта дама сделала грубый набросок дерева и сказала: «Подумай о нашей компании как о растущем зеленом дереве, которое приносит плоды. Чтобы обеспечить

его здоровье, ежедневно, еженедельно, ежемесячно принимают бесчисленные решения. Сейчас ты на той стадии развития, когда у тебя неплохой опыт принятия решений в этих областях [мы рассматривали конкретные области]. Давай подумаем об этих сферах как о решениях, принимаемых на уровне листвы. Делай листья густыми и красивыми, воздействуй на них и не рассказывай мне о том, что ты делаешь. Давай поставим нашей целью перенос большего числа решений на уровень листвы. Вот так и ты, и я обе будем знать о том, что ты развиваешься как руководитель.

Она указала на нарисованное дерево и выделила четыре категории решений.

### **Решение на уровне листвы**

Принимай решение. Действуй в соответствии с ним. Не отчитывайся в предпринятых действиях.

### **Решение на уровне ветви**

Принимай решение. Действуй в соответствии с ним. Ежедневно, еженедельно или ежемесячно отчитывайся о своих действиях.

### **Решение на уровне ствола**

Принимай решение. И отчитывайся о нем до того, как его примешь.

### **Решение на уровне корней**

Принимай решения сообща, с помощью многих людей. Если эти решения будут плохо приняты и плохо реализованы, они могут причинить серьезный вред организации.

Аналогии с решениями на уровнях корней, ствола, ветвей и листьев указывают на степень вреда или блага, который могут принести действия, производимые на каждом из этих уровней. Решение на уровне ствола не обязательно важнее решений, принимаемых на уровне листвы. Плохие решения, принятые на любом уровне, могут причинить вред организации, но, если вы ненароком сорвете с дерева листок, дерево не погибнет. Если на уровне листвы будет принято плохое решение или это решение будет плохо

реализовано, это не убьет дерево. Но неправильное действие на уровне корней может нанести дереву огромный вред.

Будучи независимой и вовсе не наслаждаясь тем, что никто не смотрит через мое плечо, я думала, что умерла и попала на небеса, когда Древо решений прояснило путь моего профессионального развития. Когда я обнаружила, что принимаю все больше решений без помощи главы компании, я поняла, что развиваюсь как профессионал.

У Древа решений тройная цель:

1. Четко определить, какие категории решений и действий попадают в сферу ответственности конкретного сотрудника, так что сотрудник четко знает границы, в которых он может принимать решения и производить действия.
2. Предоставить сотрудникам ясный путь профессионального развития. Прогресс налицо тогда, когда принятие решений переходит с уровня корней на уровень ствола, а оттуда — на уровень ветвей, с которого уже на уровень листвы. Если сотрудник демонстрирует, что умеет принимать хорошие решения по вопросам, находящимся, скажем, на уровне ствола, когда эти решения могут быть перенесены в категорию решений, принимаемых на уровне ветвей, это будет удовлетворять и самого сотрудника, и того, перед кем он отчитывается.
3. Помочь компаниям в сознательном развитии руководителей низового уровня, освобождении управляющих от бремени обязанностей для того, чтобы они могли переключиться на выполнение более ответственных обязанностей. Прямой результат применения Древа решений — обучение, которое является одной из целей разговоров по существу.

Это отличный способ сообщить людям о том, где они могут действовать свободно и как они могут расти. Если следовать модели Древа решений, то лучше всего сделать так: пусть ваши сотрудники принимают большую ответственность и берут на себя дополнительные обязанности. Тогда перечень задач, что надо решить вам, сократится. И незаметно для вас выигрывает тот сотрудник, у которого самый

короткий список дел. На одном из заводов компании General Electric управляющим сказали: «У вас шесть месяцев на то, чтобы научить всех ваших подчиненных обходиться без вас». Великолепно. Предоставьте людям информацию и дайте им цель, а затем позвольте им самим во всем разобраться. Древо решений поможет вам сделать это.

**Тот сотрудник, у которого самый короткий список дел, выигрывает.**

Кроме того, Древо решений повышает уровень личной ответственности. Если мы работаем прилежно, а возможно, и блестяще, мы раздаем другим советы по поводу решений, которые этим людям надо принимать, и внутренне эти люди, возможно, реагируют так: «Отлично. Она выполняет работу. Выдвигает идеи. Я сорвался с крючка. Если ее идея потерпит крах, что ж поделаешь. Но это не моя идея, и я по-прежнему буду хорошо выглядеть. И получу бонус: я не стану рисковать ни собой, ни моими идеями. Я останусь в тени».

Такая осознанная или бессознательная внутренняя реакция обходится невероятно дорого и организации, и сотруднику. Попытки воспитать путем постоянной демонстрации сотрудникам своего превосходства со стороны руководителя гарантируют отсутствие развития. Начальник, постоянно ослепляющий подчиненных своими совершенствами, никому не позволит предлагать решения вопросов, которые выходят за пределы узкого круга задач данного сотрудника. Но если ваши сотрудники уверены в том, что их дело — выполнять ваши распоряжения, вы погибли.

**Если ваши сотрудники уверены в том, что их дело — выполнять ваши распоряжения, вы погибли.**

Вовлечение других в разговоры, выстроенные по модели «Прав на полезные ископаемые», и указание четкого направления в соответствии с Древом решений способствуют формированию и развитию руководителей, которым часто предоставляют возможность проявить, на что они способны.

*Задание*

Заставьте Древо решений работать как инструмент развития делегирования и лидерских навыков у членов вашей команды. Если у вас в семье есть ребенок-подросток, используйте тот же инструмент по отношению к нему.

Объясните суть Древа решений вашим непосредственным подчиненным. Попросите каждого из них в течение тридцати следующих дней обращать внимание на все решения, принятие которых входит в их обязанности и характеризует их как листву, ветви, ствол или корни. Изучите выводы подчиненных и достигните консенсуса по поводу того, к какой категории относятся те или иные решения, и определите их места на Древе решений. Напомните всем, что цель заключается в передаче всё большего количества решений на уровень листвы. Это путь воспитания руководителей. После достижения соглашения соблюдайте согласованные границы и условия. Например, если к вам обратятся с просьбой оказать помощь в принятии решения, которое относится к категории решений, принимаемых на уровне ствола, скажите: «Обратитесь ко мне, когда примете решение. Тогда и поговорим».

### *Дополнительные задания*

На будущей неделе сосредоточьтесь на том единственном разговоре, что проводите в определенное время. И присутствуйте на этих разговорах, отрешившись от всего, кроме разговора, в котором участвуете.

Если вы создали пространство для разговора, если вы приглашаете собеседника к разговору по существу, то, что последует в результате, будет новым и свежим, а если вы и не присоединяетесь к результату, это не может разочаровать. Вы узнаете намного больше о ценности неприсоединения в главе 3.

Полное присутствие, полное участие в происходящем в данный момент — редкий и ценный дар, который вы можете принести другим на этой неделе и, надеюсь, в течение многих последующих недель и лет. Этот дар напоминает мне одну шуточную картинку. На ней изображен сидящий за столом волшебник и висящие у него за спиной часы, которые каждый час били: «СЕЙЧАС!»

СЕЙЧАС. СЕЙЧАС. СЕЙЧАС. СЕЙЧАС.

Сколько сейчас времени? Сейчас. Даже память ощущает это *сейчас*. Сейчас — это единственное для вас время. Зачем втягиваться в разговоры, идущие у вас за спиной? Прекратите их. Они подождут. Если вы действуете в данный момент, пусть каждый из разговоров, которые вы ведете, несет отметку новизны — и вы будете удивлены. В другом человеке вы найдете что-то новое. Узнаете что-то новое и о самом себе. Это вопрос выбора.

**Зачем втягиваться в разговоры, идущие у вас за спиной? Прекратите их. Они подождут.**

## Повторение пройденного

- Дома или на работе, в течение пяти минут или целого часа — вы должны везде уделять собеседнику ваше внимание целиком.
- Проверяйте состояние отношений, задавая вопросы по-настоящему и по-настоящему слушая ответы.
- Вступайте в разговор с сознанием новичка. Не вносите в разговор ничего, кроме самого себя.
- Используйте секретное правило: никаких советов и декларативных заявлений. Задавайте только вопросы.
- Используйте Древо решений для четкого определения пределов и порогов, в рамках которых ваши подчиненные могут принимать решения самостоятельно.

## ГЛАВА 4

# Принцип четвертый

## Решайте самую острую на сегодня проблему

Потребность в изменении проломила путь  
В самый центр моего сознания, как бульдозер.

*Майя Анжелу*

Выгорание происходит не потому, что мы пытаемся решить проблемы, а потому, что снова и снова пытаемся решить одни и те же проблемы. Рука об руку с решимостью, необходимой для изучения действительности, идет смелость, нужная для признания и постановки самых трудных и наиболее часто возникающих личных и профессиональных проблем.

Возможно, что король и впрямь голый, что священную корову надо заковать, что идентичности будут меняться, а формы разваливаться, что наступит период свободного падения. Возможно также, что разговор в свободном падении — это то, что больше всего нужно, чтобы помочь вам повернуть за угол.

Слышу, как вы просите: «Скажите мне снова, почему я должен пройти через это испытание. Зачем подвергать самого себя и мою организацию неудобствам?»

Потому что по другую сторону самого трудного для вас вопроса лежит то, что стоит всех неудобств и мучений: облегчение, успех, здоровье, свобода от стресса, счастье, высокая эффективность вашей команды, удовлетворяющие вас личные отношения.

И потом, что вам грозит в том случае, если вы так и будете избегать постановки и решения трудных вопросов? Думаете, состоявшийся разговор с управляющим о его поведении может дорого обойтись? Тогда подумайте о стоимости услуг хорошего специалиста по подбору персонала. Думаете, постановка большого для вас вопроса в разговоре с партнером по жизни слишком рискованное дело? Спросите ваших разведенных приятелей, сколько времени им понадобилось для восстановления трезвого ума. Полагаете, что незначительный сбой в организации слишком сложен и его нельзя устранить? Спросите

любого, кто работал в разорившейся компании, кто из компаний-конкурентов еще держится на рынке и почему.

До этого момента вы упорно работали, стараясь вовлечь и самого себя, и других в разговоры, которые изучали бы реальность, побуждали к обучению и обогащали отношения. Читая эту главу, вы обретете смелость и навыки, необходимые для постановки и решения вопросов, которые стоят препятствием на пути к вашему успеху и счастью.

## Борьба с кротами

В качестве введения к рассказу о решении трудных проблем позвольте рассказать вам о моем брате Сэме. Когда мы были подростками, Сэм и я должны были по субботам выполнять определенную работу, а потом нам разрешали делать все, что нам заблагорассудится. Обязанностью Сэма была борьба с кротами, которые хозяйничали у нас на дворе. Каждую субботу Сэм выглядывал в окно и тяжело вздыхал. Наш двор был каким-то центром жизни кротов. Десятки кротовых ходов заканчивались большими холмиками только что вывернутой земли.

Исполненный решимости, Сэм устремлялся к двери, на битву. Иногда он засовывал шланг поглубже в норы и пускал воду. Вскоре после этого по всему двору растекались ручейки. Другой способ борьбы с кротами был таким: Сэм поджигал бомбочки, начиненные ядовитой смесью, забрасывал их в норы, и там они давали вонючий дым, после чего наш двор становился похожим на какое-то фантастическое неземное место, покрытое действующими вулканами, источающими ядовитый пар. Наконец, Сэм использовал ловушки. В соответствии с одним из планов войны крот задевал пусковое устройство ловушки, после чего острие должно было пронзить его. Об этом варианте не хотелось даже думать.

Сэм уделил многие утренние часы субботних дней этой борьбе. Он всерьез относился к делу. Однако когда настал день придумывать какой-то собственный способ уничтожения, Сэм признал, что единственныйдохлый крот, которого ему довелось видеть, явно умер от старости.



Годы спустя Сэм позвонил мне и сказал: «Сьюзи, ты не поверишь. Я стоял в очереди в хозяйственном магазине за парнем, у которого был огромный мешок чего-то с нарисованным черепом и скрещенными костями. Я спросил парня, зачем ему эта дрянь, и он ответил: «Проблема с кротами». Тогда я спросил его: «А как ты запихиваешь эту дрянь в норы?» Он ответил: «О, это не для кротов. Это надо распыскивать по траве. Отрава убивает то, чем питаются кроты».

Сэм замолчал, а потом на другом конце провода я услышала слабое: «Черт побери».

Я хихикнула, а Сэм продолжил: «Если б тогда я изводил то, чем кроты питаются, я смог бы по субботам кататься на велосипеде. Дело в том, что я продолжаю воевать с кротами. Весь день на работе только тем и занимаюсь. Я добиваюсь успехов в этом деле. Я исполненный энтузиазма и способный охотник на кротов. Почти каждое утро я просыпаюсь, обремененный неотложными делами. Итак, я рано встаю и отправляюсь на работу, исполненный решимости добиться успеха, заняться каким-то из неотложных вопросов. А на крыльце офиса уже кто-нибудь стоит. Держит в руках крота. И говорит: “А у нас проблема, босс”. — “Ладно, — говорю я. — Положите вашу проблему мне на стол и дайте мне в ней поковыряться”. Через полчаса или час, когда визитер уносит крота из моего офиса и мне приходит в голову: ну, теперь-то я сосредоточусь на самой первоочередной задаче, — звонит телефон и кто-нибудь сообщает: “Босс, я поймал крота, и мне нужна ваша помощь”. К четырем часам дня, когда последнего несчастного крота увозят из моего офиса, я просто дымлюсь. Не могу не думать, что моя жизнь зависит от этого и что я так и не решил проблему номер один из моего списка неотложных дел. Таковы дни мои. И это, должен признать, само по себе проблема!»

Звучит знакомо? За одним кротом последует другой. Профессиональная жизнь у многих из нас, кажется, состоит из охоты на кротов. Будем честными: борьба с кротами — своего рода развлечение. Получаешь удовлетворение, когда люди обращаются к тебе с просьбой разделаться с их кротом. В конце концов, мы добрались до этого уровня карьеры потому, что известны своими навыками борьбы с кротами. Кроме того, если мы больше этим не занимаемся, то кто мы? И что нам делать?

Итак, мы продолжаем уничтожать кротов. К полудню мы уже изнемогаем. Мы растратили драгоценную энергию, порхая где-то на периферии, на полях листа, на котором написана программа, вместо того чтобы выявить основные проблемы и решать их, ликвидировать насекомых, которые привлекают кротов.

Руководители, увлеченные погоней за кротами, в профессиональном плане заморожены, неподвижны, как и их подчиненные. Выполнять обязанности руководителя означает прекратить охоту на кротов и уничтожить их кормушку. Использование Древа решений, описанного в главе 3, поможет вам совершить этот важный переход.

**Выполнять обязанности руководителя означает прекратить охоту на кротов и уничтожить их кормушку.**

## Сколько футболок нужно человеку?

Однажды, когда я только начинала работать с руководителями высокого уровня, я была просто потрясена тем, как завершилась одна из встреч — с Джимом, владельцем и президентом компании, производившей футболки.

Джим и я провели почти два часа, плотно занимаясь анализом достигнутых им успехов в выполнении того, что он на прошлой встрече внес в список первоочередных задач, обозначив приоритеты на следующий месяц. Мы поговорили о приобретении новой машины трафаретной печати, стратегии увеличения продаж, улучшении коммуникаций между старшими управляющими и о переговорах, которые Джим вел с одним дизайнером: талантливым, но с трудным характером. Мы обсудили и одну эпизодически возникающую тему — борьбы Джима за баланс между работой и семейной жизнью. И, как часто случается, мы поговорили об общем любимом занятии — ловле рыбы на муху — и о последней поездке Джима на такую рыбалку с его лучшим другом.

Легко заполнить два часа обсуждением того, что запланировано. Я уже собиралась покинуть кабинет Джима, полагая, что выполнила работу. На самом деле мы просто охотились на кротов. Когда до конца

встречи оставалось десять минут, Джим замолчал и откинулся на спинку кресла. Наконец он сказал:

— А что произойдет, если все, кто покупает футболки, купят все необходимые им футболки?

Я похолодела.

Джим продолжил:

— Я хочу подумать об этом. Сколько у вас футболок?

— У меня в шкафу — целый ящик футболок. Десять, пятнадцать, может быть, двадцать. Большинство из них подарили мне вы.

— А сколько футболок купили вы сами?

— Может быть, семь или восемь.

— Когда в последний раз вы покупали футболку?

— Года два назад, наверное.

— Где?

— В отпуске на Мауи.

— Но вы ведь и после поездки на Мауи бывали в отпусках, не так ли?

— Конечно.

— Но в тех местах, где вы бывали во время последних отпусков, вы не покупали футболки. Почему?

— Хм-м... Ну, я редко ношу футболки. По большей части я ношу их в отпусках. — Джим ждал, когда я придумаю что-нибудь еще. — Я просто упаковываю футболки, которые у меня уже есть. Предпочитаю тратить отпускные на другие вещи, на подарки членам семьи и т. п.

— А вы покупаете футболки как подарки членам семьи?

— Да, иногда.

— Но не в последнее время. Почему бы это?

— Ну, у всех домашних, как и у меня, по целому ящику футболок. Им больше не нужно.

— Вот именно.

Мне казалось, что из комнаты выкачали воздух. Это было тем, о чем нам следовало бы говорить два последних часа, а теперь мне пора было уходить. Меня ждал другой клиент.

— Подозреваю, что мой бизнес, возможно, приходит в упадок, — спокойно сказал Джим.

— Джим, почему мы не поговорили об этом, когда я пришла?

Джим вздохнул:

— Это не из тех проблем, о которых мне хочется думать и тем более разговаривать. Но и избегать ее — уже не вариант. Подозреваю, спад продаж нашей продукции — не временное явление. Думаю, у нас проблема.

В оставшиеся минуты я заверила Джима, что выделю время в планах для него и поставлю этот вопрос перед другими руководителями на групповой встрече, что должна была состояться на следующей неделе. Я вручила Джиму копию бланка, который мы использовали для представления вопросов группе. Когда я стала одним из руководителей ТЕС, мое имя внесли в бланки некоторых дискуссий по этим вопросам. Со временем каждый руководитель подразделений нашей компании разработал собственный бланк. Бланк, что я передала Джиму, был как раз моим.

## Представление вопроса

### **Суть вопроса:**

*Будьте кратки. Изложите суть проблемы в одном-двух предложениях. Является ли вопрос предметом озабоченности, неприятностью, возможностью или эпизодически возникающей проблемой, которая начинает вызывать все большую тревогу?*

### **Вопрос важен, потому что:**

*Что поставлено на карту? Как этот вопрос сказывается на деньгах, доходах, людях, продуктах, услугах, клиентах, семьях, сроках, будущем и других имеющих значение факторах? Если вопрос не решить, то каковы будут последствия в будущем?*

### **По-моему, идеальным результатом было бы:**

*Каких конкретных результатов я хочу достичь?*

### **Имеющая отношение к данному вопросу исходная информация:**

*Обобщите в отдельных маркированных пунктах перечня: как, когда, почему и где возник вопрос? Кто были главные игроки? Какие силы действуют? Каков нынешний статус вопроса?*

### **Что мной уже сделано на данный момент:**

*Что мной уже сделано? Какие варианты я рассматриваю?*

### **Помощь, которую я хочу получить от группы:**

*Какие результаты я хочу получить от группы? Например, альтернативные решения, уверенность в правильности выбранного направления, выявление последствий, источники дополнительной информации, критический анализ нынешнего плана.*

Я попросила Джима заполнить бланк до собрания и разослать его другим участникам, чтобы они подготовились к обсуждению.

## **Сформулируйте проблему**

Всякий раз, когда у кого-нибудь из членов команды возникает вопрос, на который он хотел бы получить отклик, подготовка презентации вопроса до встречи помогает предотвратить непоследовательное или неполное объяснение проблемы. Кроме того, группа ценит разумное использование времени. А особенно важна членам группы точность постановки проблемы.

Пэт Маррей говорит: «Сформулировать проблему — значит ее решить».

**Сформулировать проблему — значит ее решить.**

*Пэт Маррей*

Очень важно потратить время на то, чтобы потренироваться в обозначении проблем. Если это требует немного времени, хорошо. К сожалению, примерно после получаса, честно уделенного попыткам помочь человеку, который неверно обозначил проблему, большинство людей обнаруживают, что им трудно мобилизовать энергию и внимание, необходимые для переключения скоростей и продолжения дела.

По опыту знаю, что высокоэффективные команды испытывают раздражение, если понимают, что выполняют работу, которую их коллега должен был выполнить заранее. Члены таких групп любят, что все было просто и не отнимало много времени. Они предпочитают сразу же переходить к сути дела. Бланк подготовки помогает членам

групп понять дело, «врубиться» в него, осознать его важность и быстро сообщает группе имеющую отношение к рассматриваемому вопросу информацию и контекст, необходимый для успешной работы.

## Не спешите с советами

Какую роль играет группа после того, как вопрос вынесен на обсуждение? К сожалению, большинство людей, едва услышав, что кто-то говорит: «У меня проблема», сразу же откликаются: «А у меня есть решение!» Мы бросаемся отвечать еще до того, как коллега заканчивает описывать проблему. Предотвратить такое поведение — одна из задач секретного правила, описанного в главе 3, и оно эффективно это делает. Да, у каждого из нас может быть решение. Возможно, очень хорошее решение. Но оно всего лишь *одно из* решений.

Если наша работа заключается в том, чтобы принимать наилучшие решения для компании, команды или семьи, или в том, чтобы помогать другим принимать такие решения, нам нужен доступ ко всем имеющимся их вариантам. Нередко я бываю свидетелем того, как человек, ставящий вопрос перед группой, говорит: «Я обдумываю варианты А, В и С. Какой из них, по вашему мнению, наилучший?» — только затем, чтобы узнать, что есть еще вариант Q, о существовании которого он даже не подозревал. И вариант Q — самый исчерпывающий и элегантный.

Слишком быстро начиная давать советы, члены группы зачастую предлагают решения на уровне охоты на кротов и полностью игнорируют проблему ликвидации того, чем кроты кормятся. Неважно, сколько усилий затратил человек на то, чтобы правильно обозначить проблему; возможно, не ему суждено забить гвоздь. Перед тем как перескакивать к решениям, крайне важно затратить определенное время на проясняющие вопросы.

Если фасилитатор допускает разговор такого рода, самая важная его задача — создать на протяжении всей беседы пространство, которое поможет людям и командам понять, каковы подлинные цели и потребности разговора и что является предметом разговора. Если вы ведете дискуссию, побуждайте коллег задавать вопросы. И помните:

никакого обмана, никаких наводящих фраз. Возможно, ваши идеи замечательные и совершенно уместные, но не спешите их выкладывать.

## Содействие групповой дискуссии по определенному вопросу

Чтобы повысить качество и улучшить результаты обсуждения вопросов в любой группе, где вы участник или даже фасилитатор, я предлагаю следующее:

- Потребуйте, чтобы вопрос был как можно лучше подготовлен заранее, до его постановки перед группой.
- Чтобы помочь этому, разработайте бланк подготовки вопроса, соответствующий особенностям вашей организации, и используйте его.
- Пару раз помогите новым членам группы заполнить бланк и подготовиться к заседанию. Попросите их правильно обозначить проблему, четко и коротко ее представить, чтобы дать возможность группе использовать время рационально. Новые члены группы ценят фасилитаторов, которые помогают им преуспеть и заслужить уважение коллег.

Читая приведенные далее советы фасилитаторам, подумайте об их применении в разговоре с человеком, рекомендации и поддержку которого вы хотите получить. Кроме того, эти же принципы помогут супружеским парам и детям вести смелые разговоры, полезные для выявления и решения проблем.

### *Принципы для фасилитаторов*

1. Примите меры к тому, чтобы все члены группы получили письменный экземпляр бланка постановки вопроса до заседания или в начале презентации.
2. Как только член группы, ставящий вопрос, представит его группе, дайте достаточное время для проясняющих вопросов. Несомненно, вам придется вмешаться, если люди, спешащие

предложить решения, начнут делиться своими соображениями раньше, чем нужно.

3. Как только члены группы как следует поймут реальный вопрос и получают всю имеющуюся информацию к делу, переходите к высказыванию соображений о том, как решить проблему. Пусть эта стадия разговора проходит относительно свободно. Убедитесь, что опросили всех сохраняющих молчание участников группы: «Мэри, а что вы думаете об этом?»»
4. Сворачивать обсуждение начните с обращенной к группе просьбы сформулировать предложение в одной-единственной фразе. Скажите: «Хорошо, прекращаем обсуждение. Я хотел бы, чтобы каждый из вас свел наши соображения к предложению, сформулированному в одной фразе. Даю минуту на то, чтобы записать эту фразу. Вопрос стоит так: “Что бы я сделал, будь я на месте Джо?”» Через минуту обойдите по кругу стол и выслушайте рекомендации всех членов группы. Человек, поставивший вопрос, может не отвечать, а только слушать. Когда все уверены в том, что их всегда попросят дать совет строго по обсуждаемому вопросу, попросят высказать личное мнение, никто не уклонится от ответа. Столь же важно, чтобы голос каждого был услышан. Таким образом, все сидящие за столом равноправны.
5. Спросите поставившего проблему члена группы: «Что вы услышали?» Если инициатор обсуждения знает, что ему зададут этот вопрос, он будет очень внимательно слушать все сказанное на заседании, в особенности заключительные рекомендации, упомянутые в пункте 4.
6. Завершите дискуссию обращенным к поставившему проблему человеку вопросом: «Какие действия вы обязуетесь предпринять и когда вы их предпримете?» Это удовлетворительное завершение обсуждения проблемы. Ничто не осталось неясным, не повисло в воздухе. Каждый знает, что должно произойти дальше. Иногда кто-то отвечает: «Мне нужно время, чтобы переварить все это. В следующий



понедельник я сообщу вам, какие действия я намереваюсь предпринять».

7. Отслеживайте дальнейшее развитие событий! Убедитесь в том, что человек, поставивший вопрос, извещает членов группы о том, что им сделано, каковы результаты его действий и что он намеревается делать дальше. Если группа напряженно работает, чтобы помочь коллеге, она заслуживает того, чтобы знать о дальнейшем развитии дел.

Если вынесенная на обсуждение проблема сложна и соображения по ее поводу, скорее всего, тоже, подумайте о видеозаписи обсуждения. После заседания отдайте запись человеку, поставившему проблему на обсуждение. Благодаря ей он сможет позволить себе не делать заметки в ходе дискуссии, а в полной мере участвовать в обсуждении, поддерживать зрительный контакт с участниками дискуссии и по-настоящему слушать то, что говорят, зная, что все будет зафиксировано «на пленке». Мне неоднократно доводилось слышать: «Когда я прослушиваю запись, я слышу кое-какие полезные мысли и соображения, ускользнувшие от моего внимания на заседании».

## Вопросы, которые не обсуждают

О некоторых вещах говорить трудно. У многих бизнес-групп, да и не только, существует своего рода неписаный свод правил, содержащий и вопросы, что не подлежат обсуждению. Это темы, затрагивать которые слишком рискованно. Возможно, две недели назад ваша попытка поставить такой вопрос сделала вас изгоем в компании. А если эта попытка была предпринята в семье, то дело, наверное, кончилось тем, что теперь вы спите на диване.

Некоторые темы в списке вопросов, не подлежащих обсуждению, попали туда в результате соглашений по принципу *quid pro quo*<sup>[13]</sup>. Уходя от обсуждения таких тем, все инстинктивно понимают, что была заключена сделка, и соблюдают договоренности:

- Я не буду упоминать о том, что ты напортачил со счетами, если ты не станешь рассказывать о том, сколько человек ушли из моей команды.

- Я не стану кричать на тебя из-за счета по кредитной карточке, если ты не будешь устраивать скандал, когда я куплю «Харлей».
- Я не стану говорить о твоих проблемах с алкоголем, если и ты не станешь обсуждать мой лишний вес.

Иногда мы не говорим то, что надо, потому что совершенно уверены в последствиях:

- Вы с ума сошли? Скажешь ему это — и он подаст тебе твою же голову на блюде!
- Разочарованная командой, она рвет и мечет. Команда-то хорошая. Проблема в ней самой. Но если кто-нибудь попытается сказать ей об этом, то такому смельчаку худо придется.
- Думаю, у моего мужа роман на стороне, но, если я представлю ему доказательства его неверности, он станет все отрицать, скажет, что это у меня проблема, и не прикоснется ко мне в течение месяца.

## Просто пристрели меня сейчас же

Уклоняетесь от проблемы? Работая с топ-менеджерами и их командами, я обнаружила, что склонность избегать трудных разговоров — штука универсальная. Нежелание заниматься решением той или иной проблемы часто оправдывают так: «Меня такие мелочи не волнуют. Я иду другим, более возвышенным путем». Однако намного лучше идти *прямым* путем. Конечно, выяснение болезненной правды, касающейся нас самих или других людей, — дело трудное и неприятное. Поразмыслив о перспективе неизбежного столкновения с человеком, о котором известно, что в прошлом он, получая претензии в свой адрес, уходил в глухую оборону, психовал и вел себя иррационально, один клиент сказал: «Лучше сразу отвезите меня к ветеринару и усыпите».

**Нежелание заниматься решением проблемы часто оправдывают так: «Я иду другим, более возвышенным путем».**

Если у вас внутри что-то ёкает при мысли о том, что придется столкнуться с поведением другого человека, то вы в хорошей

компании. Обсуждать сокращение продаж не так страшно, как говорить в лицо кому-то изображающему невинного младенца, что падение продаж вызвано, скорее всего, его действиями. Чтобы избежать такого разговора, лучше переговорить с другими за обедом, а с тем, чье поведение вас бесит, поболтать у кофеварки.

Джеймс Ньютон поделился мнением о манере критиковать кого-то у него за спиной. Он спросил: «Как приучают щенка к порядку? Сажая его в ящик. Чего никогда не станет делать щенок в своем ящике? В своем ящике щенок не станет гадить. Уверен, что люди не глупее собак». Жаловаться кому-то на то, что у вас с кем-то проблемы, — это как испражняться в своем ящике. Если действительно хотите найти решение, обращайтесь непосредственно к источнику проблемы и решайте ее в разговоре с ним с глазу на глаз, лично.

Понятно, что многие из нас опасаются столкновений потому, что в прошлом ни к чему хорошему они не приводили. Все попытки встретиться и договориться проваливались самым жалким образом. Мы не знаем, как на этот раз сделать это лучше, а от исхода дела зависит многое. Мы понимаем, что монстр таится в кустах и сегодня не тот день, когда мы готовы схватиться с ним. Да и вообще это не та высота, на которой мы готовы умереть. У нас много страхов, в том числе страхи перед:

- перспективой того, что столкновение может привести к усугублению проблемы, а не к ее разрешению;
- вероятностью того, что наши доводы отвергнут;
- риском ухудшения или разрыва отношений;
- столкновением, к результату которого мы не подготовлены;
- возмездием;
- тем, что лекарство окажется хуже болезни;
- иррациональностью и бурными проявлениями эмоций;
- угрозой уязвить чувства другого человека;
- риском обнаружить, что частью проблемы являемся мы сами.

Однако последствия уклонения от проблемы могут включать:

- усугубление проблемы вместо ее разрешения;
- то, что наши доводы могут отвергнуть;
- риск разрыва отношений;
- угрозу потери работы;
- усиление эмоций вплоть до скандала.

И вы дрейфуете по течению.

Те же самые результаты, которых мы опасаемся, не желая бросить вызов поведению другого человека, практически наверняка будут, если мы не сделаем того, что должны. Просто их проявление займет больше времени. А произойдет это, скорее всего, в самый неподходящий момент, когда мы их менее всего ждем. И цена проявившихся проблем будет огромной.

## Репозиционируем слово «сталкиваться»

Когда люди впервые слышат выражение *разговор по существу*, они часто думают, что имеется в виду такой разговор, в котором вы сообщаете другим, без прикрас и предельно точно, что вы думаете о них и их делах. Если у вас поначалу тоже создалось такое представление, надеюсь, что к этому моменту его сменило другое.

Точно так же, как только речь заходит о столкновениях, многие представляют себе рассерженные лица, стиснутые зубы, кипение чувств. Эти представления возникают потому, что думающие подобным образом люди рассматривают столкновение в негативном ключе. Представим, например, что вы уверены в том, что собаки опасны. Кто-нибудь откроет дверь, собака выскочит и бросится на вас. Вы этого боитесь. Но обратите внимание: вас пугает не собака. Вас пугает ваш собственный страх. «Подобные проекции вызывают стресс». «Моя жена всегда начинает злиться». Убеждения определяют образ ваших мыслей и, соответственно, ваших действий.

**У моего отца не разговоры, а столкновения.**

Мне хотелось бы придать иную форму самому понятию «столкновение».

Прошлой осенью в поезде, шедшем из Солсбери в Лондон, я разговорилась с парой, сидевшей напротив. Я упомянула, что, пока я работала над главой о столкновениях, мне пришло в голову: первый слог слова «конфронтация» (а по-испански это слово означает «столкновение»), *con*, — это предлог «с». Следовательно, слово «сталкиваться», «вступать в столкновение» может иметь значение «быть, находиться с кем-то, стоя *перед* чем-то». Женщина сказала: «А что скажете о слове “разговор”, “беседа”? Мой отец ведет не разговоры, а *столкновения*. В семье все давно уже прекратили попытки поговорить с ним о чем-нибудь».

Эта догадка заставила меня вздрогнуть. Интересно, что подумал бы ее отец, если б услышал ее слова. В английском языке слова «разговор» (*conversation*) и «столкновение» (*confrontation*) начинаются с одинаковой приставки — «с». «Откровенный» вариант столкновения — это не стрельба по людям, стоящим в другом конце помещения, а скорее пребывание рядом с этими людьми и совместное с ними рассмотрение вопросов.

**Кто обладает истинным знанием? У каждого из нас частица истины, но полной нет ни у кого.**

Все столкновения — это поиск истины. Кто обладает истинным знанием? У каждого из нас частица истины, но полной нет ни у кого.

Будем помнить: столкновение — это разговор. А в разговорах по существу у столкновения четыре цели:

- изучение действительности;
- осознание необходимости обучения;
- постановка и решение трудных проблем;
- обогащение отношений.

Подумайте об этих четырех целях. Когда мы готовимся к столкновению с поведением другого человека, мы обязаны описать нашу реальность в контексте этого поведения, а затем предложить собеседнику сделать то же самое, только с его точки зрения. Когда мы анализируем множественные реальности, происходит обучение, и

большинству людей хочется произвести некие действия, обретя новое понимание. Такие разговоры обогащают отношения.

### *Задание*

Подумайте о разговоре, связанном с вашим именем; о разговоре, избежать которого хотела бы каждая частица вашего существа. Запишите тему этого разговора.

#### **ЛИЦО**

#### **ТЕМА**

Например:

*Начальник*

Нашей компании не хватает ясного, привлекательного мировоззрения.

*Клиент*

Работать с вами неприятно и трудно. Возможно, нам придется расстаться с вашей компанией.

*Коллеги по трудовому коллективу*

Наш стратегический план хорошо выглядит на бумаге, но его не реализуют.

*Управляющий*

Ваша «священная корова» создает невыносимые проблемы.

*Сотрудник*

Людям из вашей команды с вами тяжело, и на это поступают жалобы.

*Коллега*

Ты склонен утаивать важную информацию от членов коллектива.

*Муж или жена*

Люблю тебя, но ненавижу нашу совместную жизнь.

*Избранник*

Твоя преданность работе, похоже, сильнее твоего обязательства вступить в брак.

*Подросток*

Подозреваю, что ты, пожалуй, сексуально активен.

*Друг*

Меня беспокоит, что у тебя, возможно, проблема с алкоголем.

История Сэма и Джекки

Прежде чем провести читателя через модель успешного проведения подобных разговоров и успешного выхода из них в целостности и сохранности, расскажу вам историю Сэма. Это не мой брат, а другой Сэм, CEO компании, разрабатывающей программные продукты. Ему пришлось решать такую проблему.

Сэм — внимательный, вдумчивый руководитель и действительно хороший человек. Когда я вошла в его кабинет для проведения ежемесячной встречи с глазу на глаз, Сэм просто лучился светом. Он сообщил, что ему удалось привлечь к работе Джекки, которая известна в отрасли программных продуктов как чудо-сотрудник и пользуется репутацией человека, ни разу не сорвавшего сроки. Джекки согласилась возглавлять группу разработки программных продуктов в компании Сэма в течение восьми месяцев. Этого времени, по оценкам Сэма, достаточно для того, чтобы воплотить в жизнь последнюю версию разработанной в его компании концепции программы. Сэм и его конкуренты шли ноздря в ноздю в попытках вывести на рынок самые последние, самые быстрые версии, и Сэм думал: если команду возглавит Джекки, мы уложимся в намеченные сроки. Заполучить Джекки — это настоящая удача. У нее много предложений о работе, в том числе от одного из наших конкурентов. Но она выбрала нас и уже завтра приступит к делу. Это слишком хорошо, чтобы быть правдой!

Прошло всего тридцать дней, но, когда я спросила, о чем самом важном нам следует поговорить сегодня, Сэм застонал:

— Если когда-нибудь услышите от меня о том, что это слишком хорошо, чтобы быть правдой, дайте мне пинок.

— Что случилось?

— Примерно через неделю после того, как Джекки вошла в состав совета, Джон [*сотрудник группы разработки программных продуктов*] и я одновременно въехали на парковку, и я спросил его, как идут дела. Джон ответил, что в делах возникла некоторая напряженность. Я спросил, что он имеет в виду, и он рассказал, что днем ранее он зашел в кабинет Джекки, чтобы задать ей вопросы, а она заявила: «У меня нет времени учить вас как частный наставник. Разберитесь с этим в свое рабочее время». Джон сказал, что это, по-видимому, обычный для Джекки стиль обращения с людьми. Я, разумеется, был уверен, что они урегулируют это дело сами. В конце

концов, они взрослые люди, профессионалы. Я полагал, что это было просто выбоиной на дороге.

Сэм глубоко вздохнул. Я подначила его:

— Больше походит на противопехотную мину...

— О да! Через неделю после разговора с Джоном ко мне подошла Сара и сказала: «Думаю, ты слышал о собрании». Я спросил: «О каком собрании?» И Сара рассказала, что в группе разработчиков прошло собрание и в один момент всех их весьма резко одернули. Кажется, в программном продукте был какой-то сбой, и никто не знал, как устранить его. Члены группы просто сидели в одной комнате и рассматривали построенную Джекки диаграмму. И тут Джекки внезапно вырвала эту страницу, скомкала ее и бросила комок бумаги за плечо. «Думала, что вы, ребята, получше. Я не подписывалась работать с такой командой», — сказала она и вышла из комнаты, оставив остальных в недоумении.

— Ничего себе.

— Знаете, что на самом деле расстраивает меня? То, что я до сих пор так ничего не предпринял в связи с этой историей.

— Сэм, а что...

Сэм горько улыбнулся и закончил начатую мной фразу:

— ...если я сделаю вид, будто не знаю? Ну, вам известно, как я не люблю конфликтов. Поэтому и цепляюсь за иллюзию, что все как-нибудь рассосется и они будут успешно работать вместе.

— А удар милосердия?

— Нанесен сегодня утром Питером [*Питер — самый первый сотрудник Сэма, его второе «я» и единственный, если не считать самого Сэма, человек, оказывающий наибольшее влияние на культуру компании*]. Сегодня утром он пришел ко мне в кабинет, закрыл дверь и сказал, что произошло нечто, о чем я должен знать.

— Звучит зловеще.

— Да, и я подумал. «Что еще за новая чертовщина? Растрата, сексуальные домогательства, промышленный шпионаж?» — спросил я.

— И что же оказалось?

— Джекки. Питер признал, что ему время от времени позванивали рекрутеры, но он никогда не отвечал на эти звонки, никогда не



выслушивал ни единого слова из их посулов. Но вчера, сказал он, ему позвонили, и на этот раз он послушал, что ему говорят. И назначил встречу с рекрутером.

Выражение моего лица было зеркальным отражением лица Сэма. А он продолжил:

— Питер сказал, что только что отменил встречу и не хочет покидать компанию. Я, разумеется, спросил его, что происходит, и он ответил: «Мысль о том, что придется еще семь месяцев работать с Джекки, не радует. Она, безусловно, блестящая. Но у нее есть кое-какие острые углы, и она ранит ими людей. Сомневаюсь, что я единственный, кто подумывает о том, удастся ли продержаться следующие семь месяцев».

— Мне надо поговорить с ней. Сегодня же, — вздохнув, закончил Сэм.

Прежде чем знакомить читателей с моделью, которой мы воспользовались для подготовки его разговоров с Джекки, вообразите, что вы Сэм. Предположим, вы не хотите увольнять Джекки, по крайней мере пока. В идеале вы хотели бы сохранить отношения. Что вы могли бы сказать ей или спросить у нее в начале разговора? Не спешите читать дальше, подумайте минутку. В столкновении первые 60 секунд решающие. Если не подготовить первое, вступительное заявление и вместо этого просто броситься в разговор, надеясь, что на этот раз все пойдет по-другому, вы, вероятно, допустите одну из пяти распространенных ошибок в конфронтационном поведении.

## Ошибка первая: итак, что происходит?

Когда я рассказываю участникам семинаров эту историю и спрашиваю, с чего бы участники семинаров начали разговор с Джекки, кто-нибудь всегда предлагает Сэму начать с вопроса: «Итак, Джекки, что происходит?»

Многим из нас приходится участвовать в подобных столкновениях, начинающихся со слов: «Как, по твоим ощущениям, тебе работается в нашей компании?» или «Как бы вы оценили эффективность вашей работы?»

В таких завязках разговора нет ни уважения, ни честности. К тому же, начиная разговор так, вы никого не обманете. В тот самый момент, как вы спросите человека, что, по его мнению, происходит, вы, скорее всего, вызовете у собеседника такую внутреннюю реакцию: «Ну, не так хорошо, как я рассчитывал».

А теперь представьте, что вы Джекки. Начальник входит в ваш кабинет, усаживается и спрашивает: «Как идут дела, Джекки?» Чего вы тут же начнете ждать? Не слишком-то хорошо идут дела. Дела идут ни шатко ни валко. В конце концов, вы уже знаете, что дела так себе. Это ваша команда. Вы уже знаете мнение команды. У вас ведь есть человек, который чертовски хорошо чувствует все происходящее в компании. Похоже, что вы знаете, о чем с вами планируют сейчас поговорить.

У большинства из нас хороший нюх, и ваши потаенные планы относительно разговоров с сотрудниками мы чуем за версту. Вопрос «Как идут дела?» — старинная прелюдия к дурным новостям. И что мы понимаем, услышав эти слова? Если вы Джекки, как бы вы ответили на этот вопрос? Вероятно, сказали бы что-нибудь вроде: «Отлично! Есть небольшое созидательное напряжение, но работе это не мешает». Звучит знакомо? А где же разговор по существу? Будьте уверены: разговор по существу провалился и ни к чему полезному не приведет.

Многие люди решают блефовать на протяжении всего завуалированного столкновения. Или блефовать как можно дольше. И некоторым очень хорошо удается делать это! Не предоставляйте возможности для подобного. Если вы действительно хотите сказать: «Вы можете потерять работу», скажите это прямо и определенно. Четко, ясно и спокойно.

**Слова «Как идут дела?» — старинный пролог к дурным вестям.**

## Ошибка вторая: принцип драже

А как насчет проверенного временем подхода — назовем его «драже»? Горькое или противное лекарство покрывают сладкой глазурью. Многим из нас советуют начинать разговор-столкновение с комплимента, а затем соскользнуть к подлинной сути того, что хотите

сказать. Эта суть — невкусное лекарство. А в завершение сделайте еще один комплимент или скажите несколько ободряющих слов.

«Вы проделали отличную работу по докладу Адамса». Затем раздается *щелчок*, за которым следует критика, негативный отклик. «Но на этой неделе вы почти каждый день опаздываете на работу, а на прошлой неделе вас два дня не было на рабочем месте. Работа накапливается, и люди жалуются». И финал: «Я рассчитываю на вас. Вы отличный сотрудник и можете многое дать компании».

Большинство из нас так и поступает. Или поступали так в прошлом. И мы не понимаем, что у этого подхода есть обратная сторона: мы впадаем в абсолютную паранойю, едва заслышав от начальника слова: «Вы проделали огромную работу...» Мы ожидаем «но...», а потом горького лекарства. Так что комплимент становится чем-то вроде тоненького слоя сладкой глазури. Популярность подхода «драже» заставляет многих обливаться потом всякий раз, когда они получают комплимент, поскольку зачастую он бывает сигналом, что вот-вот получишь пинка. Мы говорим что-то приятное — и удивляемся, почему собеседник, кажется, готов швырнуть в нас ботинок.

**Мы все время ожидаем, что под сладкой оболочкой будет горькое лекарство.**

Люди заслуживают лучшего отношения. Даже если они не просят об этом. Каждый из нас обязан генерировать ясные, прямые сообщения. Человек заслуживает того, чтобы точно знать, чего от него требуют, как и по каким критериям его будут оценивать (в том числе оценивать его работу и отношение к делу и людям). Если похвала заслуженная, она очень важна, необходима. Если вы хвалите кого-либо, проведите соответствующий разговор с глазу на глаз, и пусть он будет сосредоточенным и определенным. Хвалите за определенные, конкретные поступки и результаты, заслуживающие высокой оценки и поздравлений. Не допускайте похвалы в качестве пролога к конфронтации.

**Ошибка третья: слишком много подушек**

Третий подход заключается в максимальном смягчении сути того, что человек собирается высказать. Цель такой чрезмерной деликатности — ослабить эффект собственного выступления и не допустить, чтобы чьи-то чувства были уязвлены. Вообще-то это хорошее побуждение. Желание избежать причинения боли — часть человеческой природы. Помнится, когда мои дочери учились кататься на велосипеде, я мечтала оградить дорожку с обеих сторон подушками. Беда в том, что иногда наши сообщения обложены таким количеством подушек, что смысл полностью теряется. Нам приходится работать до седьмого пота и затрачивать огромную эмоциональную энергию впустую. Сотрудник, партнер или ребенок уйдет, будучи уверенным, что завершилась очередная случайная, необязательная беседа с вами.

**Иногда наши сообщения обложены таким количеством подушек, что смысл полностью теряется.**

Владелицу компании по подбору персонала (я была ее вице-президентом) я считала идеальным для меня начальником. Она приходила ко мне в кабинет раз в месяц, чтобы поговорить со мной, и я всегда получала удовольствие от этих бесед. Но после третьей или четвертой встречи у меня появилось неприятное, тревожное чувство, и я позвонила ей и сказала: «Мне нравится общаться с вами, однако у меня возникло впечатление, что вы хотите, чтобы я начала (или перестала) делать что-то, но что именно, я, возможно, упустила». — «Совершенно верно, Сьюзан. Я думала, что вполне определенно сказала: я хочу, чтобы вы...»

Уже не помню подробностей, но очевидно, что я умудрилась не услышать того, что она мне сообщала. Вспомните фразу Питера Фалька из фильма «Ужин с убийством» (Murder by Death): «Это может означать только одно, но я ума не приложу, что бы это могло быть».

К счастью, моя начальница и я сумели посмеяться над моим признанием: «Я часто упускаю подробности, а в толкованиях я не сильна. Если вы хотите, чтобы я что-то для вас сделала, скажите коротко и точно. И постучите мне по голове. Только скажите».

**Это может означать только одно, но я ума не приложу, что бы это могло быть.**

Замените «подушки» ясными вопросами.

Здесь возникает вторичный момент: хотя мы часто говорим себе, что смягчаем суть наших слов, чтобы не уязвить чьи-либо чувства, на самом деле мы пытаемся защитить себя. Мы не заглядываем в будущее, не думаем, как будем справляться со своими эмоциями и уж тем более — с чужими чувствами. Мы просто поджидаем подходящего момента, когда другой человек будет в подходящем настроении. В таком случае зачастую приходится долго ждать. Вполне вероятно, что нам никогда и не доведется поговорить с нужным человеком. Одно из правил разговора по существу гласит: начинать должен ты. Когда? Когда надоедает хромать и решаешься выкинуть из туфли попавший туда камушек.

**Предпочитаешь хромать или готов выкинуть камушек из обуви?**

## Ошибка четвертая: написание подробного конспекта разговора

Многие люди склонны продумывать, что, по их мнению, кто-то другой сделает, если на обсуждение будет вынесен тот или иной вопрос. Разумеется, если вы хорошо знаете собеседника — члена семьи или сотрудника, то вы, естественно, в состоянии предвидеть его реакцию. Но такое предвидение сопряжено с проблемой.

Если я в уме прокручиваю предстоящий разговор как киноленту (я скажу то-то, а собеседник ответит на это так-то), возможностей для импровизации остается немного. У обеих сторон мало вариантов для новых шагов. Я втискиваю себя и собеседника в рамки разговора. Старые, неоднократно испытанные и понятные, но все же рамки, не оставляющие места для открытий.

*Сейчас она внешне не проявляет раздражения, но готов поспорить, что внутри она закипает. Уверен, что закипает.*

Возможен и другой вариант: ожидая запланированных ответов и не получая их, мы начинаем злиться, говорить металлическим тоном, холодно или угрожающе.

Наше тело выражает мысли, которые задает ему мозг, поэтому уделите самое пристальное внимание негативному сценарию,

прокручивающемуся у вас в уме. Он может просто реализоваться. Если ваша цель — спокойное, непринужденное обсуждение, способствующее развитию отношений, относитесь к негативному сценарию как к одной из возможностей, которая то ли реализуется, то ли нет.

## Ошибка пятая: чрезмерные средства

К сожалению, все мы знакомы с людьми, которые, вступая в столкновение, склонны применять тяжелую артиллерию. Такого мысль о противоборстве настолько тревожит, что приливает адреналин, затем он вбегает в кабинет и саркастически или мстительно излагает суть дела. Эти люди настолько боятся негативного отклика, который они заранее прописали у себя в уме, что отмечают варианты оборонительных маневров и сразу же бросаются в наступление.

Это поведение испуганного хулигана. Его страх настолько силен, что, как только суть изложена, такой человек быстро уклоняется от разговора и убегает, не пытаясь оценить масштабы нанесенного ущерба. Возможно, и ваше поведение грешит подобным. Если это так, предлагаемая ниже модель очень поможет вам. В главе 6 читатели обретут дополнительные умения и ловкость в искусстве изложения сути без обременения ее эмоциональной нагрузкой.

У всех нас есть негативный опыт совершения упомянутых выше ошибок. Нас, похоже, настолько беспокоит сама концепция столкновения, что у нас или повышается внутреннее давление, мы врываемся в кабинет и вываливаем то, что думаем, а потом замолкаем, или настолько смягчаем суть того, что хотим сказать, что собеседник уходит со встречи с твердым убеждением, что мы просто мило болтали. Если мы ведем себя по первому варианту, то наносим ущерб отношениям. А когда до предела все смягчаем и обороняемся, теряем суть, и разговор вряд ли приведет к каким-то изменениям.

Ясно, четко и немногословно довести до сознания собеседника суть трудного сообщения крайне необходимо. В организациях, руководители которых выработали в себе смелость и навыки, нужные для того, чтобы сохранять контакт с происходящим и честно обсуждать с сослуживцами вопросы поведения, сотрудники

испытывают намного меньше стрессов, да и авралов, связанных с исками и судами, в таких организациях меньше.

**Переходите прямо к делу. Не отвлекайтесь от сути обсуждаемой проблемы.**

Если вы хотите поставить под сомнение поступки другого человека, не начинайте с обращенного к нему вопроса о том, как идут дела, и не делайте ему комплиментов. Не обкладывайте ваше сообщение подушками. Переходите прямо к делу. Не отвлекайтесь от сути обсуждаемой проблемы. Выскажите то, что должны, за 60 секунд и сразу же пригласите собеседника включиться в разговор.

*Шестьдесят секунд? Этого времени недостаточно для того, чтобы выразить все скопившееся внутри беспокойство. Недостаточно для того, чтобы изложить всю длинную историю, которую вы рассказываете и пересказываете самому себе. Времени недостаточно для того, чтобы разразиться эмоциональной критической речью, отрететированной в уме.*

Как мощно вы, однако, выступаете. Если вступительное заявление подготовлено и артистично исполнено, обращенное к собеседнику приглашение прямо и искренне вступить в разговор будет неотразимым. Вполне вероятно, что в процессе разговора ваши отношения с собеседником обогатятся. Помните: обогащение отношений — одна из целей разговоров по существу.

Ниже приведена модель, которой я пользуюсь в случаях, когда мне необходимо вступить в столкновение с другим человеком или подготовить клиента к столкновению. Ею я воспользовалась при подготовке Сэма к разговору с Джекки. В известной степени эта модель введена Крейгом Вебером, президентом Weber Consulting Group, выдвинувшим такое предположение: если вы планируете разговор с целью ослабить негативные тенденции, которые могут возникнуть в его ходе, вам следует:

- 1) четко и кратко обосновать вашу позицию;
- 2) проиллюстрировать ее, поделившись мыслями, которые привели вас к ней;

- 3) публично проверить ваши взгляды, пригласив других сделать то же самое;
- 4) изучить взгляды других людей и энергично исследовать их мысли.

Я согласна с Крейгом, потому я подразделяю потенциально конфронтационные разговоры на три части: вводные заявления, взаимодействие и решение. Давайте рассмотрим исключительно важную часть конфронтации — вводные заявления. Позднее я расскажу вам о том, что произошло во время взаимодействия Сэма и Джекки и решения возникшей у них проблемы. И о том, что произошло после этого.

## Вводное заявление

Крайне важно подготовить вводное, вступительное заявление. Выполните домашнее задание. Запишите ваше вступительное заявление и попрактикуйтесь в его исполнении. Говорите вслух, громко. Если репетировать только в уме, то, когда поднимется занавес, слова, которые вы будете произносить, могут напугать вас. Вступительное заявление слагается из семи элементов:

1. Обозначение вопроса.
2. Выбор конкретного примера, иллюстрирующего поведение или ситуацию, которые вы хотите изменить.
3. Описание чувств, которые этот вопрос вызывает у вас.
4. Прояснение ставок.
5. Определение вашего вклада в данный вопрос.
6. Указание вашего желания разрешить его.
7. Обращенное к собеседнику приглашение отреагировать на сказанное.

На то, чтобы сделать все это, у вас шестьдесят секунд. Рассмотрим эти элементы по отдельности.

1. **Обозначение вопроса.** Обозначенная, получившая название проблема — проблема решенная. Назовите поступок,



создающий проблему, и область, на которую он оказывает воздействие. Если у вас много вопросов к кому-то, спросите себя, какой из них главный и что объединяет все или большую часть проблем, возникающих у вас с этим человеком. Подумайте, как правильно обозначить этот главный вопрос; если этого не сделать, разговор перестанет быть сосредоточенным на сути, и тогда и вы, и ваш собеседник будете разочарованы из-за того, что разговор закончился ничем. Например, поразмыслив над всем случившимся, Сэм начал разговор так: «Джекки, я хочу поговорить с тобой о воздействии, которое твой стиль руководства оказывает на команду».

- 2. Выбор конкретного примера, иллюстрирующего поведение или ситуацию, которую вы хотите изменить.** Поскольку у вас только шестьдесят секунд и за них вам надо сделать вступительное заявление полностью, этот пример должен быть кратким. Никаких длинных рассказов. Кроме того, вспомните: когда ваш собеседник рассказывает все подробности того, что вы сделали и чем расстроили его, у вас в какой-то момент начинают гаснуть глаза, вы отключаетесь от разговора или же начинаете выстраивать систему обороны. К моменту, когда жалующийся (предположим, что это женщина) останавливается, чтобы вдохнуть, вы уже перегружены подробностями. Так что будьте кратки. Надо привести пример? Совершенно необходимо. Если человек расстроен или разочарован нами, но не может привести конкретный пример того, что его раздражает, его слова неубедительны и их легко объявить бездоказательными. Найдите время и подумайте о примере, который доказывал бы обоснованность ваших слов. Сэм мог, например, сказать: «Я слышал, что, когда Джон задал тебе вопрос, ты ответила, что у тебя нет времени просвещать сотрудников в частном порядке и что он должен во всем разобраться сам, потратить на это время. А еще — что во время собрания команды ты вырвала диаграмму из проектора,

скомкала ее и бросила на пол, сказав, что не подписывалась работать с такой командой, после чего вышла из зала».

3. **Опишите чувства, которые этот вопрос вызывает у вас.** Зачем? Это надо делать потому, что чувства — штука очень личная. Рассказывая другому человеку о том, какие эмоции вызывают у вас его поступки, вы делаете глубоко доверительный, обезоруживающий шаг. Вы даете понять, что его поступок задевает вас, что вы уязвимы. Вопреки общему мнению, я считаю, что если просто и спокойно сказать: «Я рассержен» (если вы действительно рассержены), то это даст существенный эффект. Если вы не станете срывать на крик и размахивать руками, это существенно поможет делу. Возможно, вы озабочены, встревожены, испуганы или расстроены. Опишите любые эмоции, которые вы действительно испытываете. Если вы огорчены или испуганы, то так и скажите. Такие чувства переживают и на работе, и дома, и признать их надо. Например, Сэм произнес мало слов, но сказанное им было очень человечным: «Меня глубоко тревожит это, и я опасюсь возможных последствий».
4. **Проясните ставки.** Другими словами, объясните, почему этот вопрос важен. Что, по вашему мнению, поставлено в данном случае на карту человеком, против поведения которого вы выступаете? Что поставлено на карту вами, вашей командой, организацией или семьей? Что это означает в плане отношений? Используйте выражение *поставлено на карту*. Эти слова оказывают эмоциональное воздействие. Заслышав их, люди поднимают головы и впиваются глазами в говорящего. Произносите их совершенно спокойно. То, что вы говорите в ходе столкновения, должно быть донесено до слушателей не в угрожающей манере, а просто как прояснение сути важного вопроса. Сэм, например, сказал: «Тут на карту поставлено очень многое. Давно работающий в компании сотрудник подумывает об уходе вместо того, чтобы продолжать оставаться у нас. Я не готов терять хороших сотрудников, которые, как я надеюсь, будут работать со мной еще долгое время после того,

как ты уйдешь в другую компанию. Выполнение заданий в срок очень важно. Поставлена под угрозу репутация нашей компании как лидера в сфере программных продуктов. Возможно, ты, Джекки, ничем особенным не рискуешь. А то и вовсе ничем не рискуешь. Если ты не устранишь проблему и покинешь нас, ты, несомненно, быстро найдешь другую работу, но мы-то рискуем очень многим».

- 5. Определите ваш собственный вклад в эту проблему.** Ответьте на вопрос: «Вел ли я себя так, что мои поступки способствовали появлению тех самых результатов, которыми я недоволен, или оказали влияние на них?» Прежде чем осуждать поведение и поступки других, важно посмотреть на себя. Не надо долгих исповедей. Да если б вы и захотели исповедаться, за шестьдесят секунд этого не сделать. Здесь уместно кратко признать, что вы понимаете: возможно, и вы сыграли какую-то роль в создании данной проблемы и намерены как-то исправить положение.

К моей досаде, я часто понимаю, что изначально способствую возникновению проблем тем, что в самом начале отношений или проектов не сообщаю о моих собственных ожиданиях достаточно ясно. Это, наверное, очевидно, но большая часть проблем, которые я вижу в профессиональных и личных отношениях, обусловлена недостаточно ясным обозначением ожиданий всех сторон, а остальные проблемы возникают из-за недостатка информации о том, как исполнились соответствующие ожидания. Когда вы думаете о поступках, против которых хотите возразить, то, возможно, понимаете, что могли предвидеть большинство из них. Четко обозначив, какие формы поведения, поступки и результаты приемлемы, а какие нет, можно избежать многих проблем, и ваша задача станет проще, если вам надо будет всего лишь вернуться к однажды сказанному и напомнить сотруднику или члену семьи, с какими ожиданиями они согласились в начале ваших отношений. Можно, например, сказать: «В этой проблеме есть и мой вклад: я в свое время не разобрался вместе

с тобой в том, что для тебя так важно. Я исправлю свою ошибку». Или можно сказать так: «Я внес свой вклад в эту проблему, ведь мне уже давным-давно надо было сообщить тебе, насколько меня беспокоит эта ситуация. Извини меня за это». Если вы уверены, что никоим образом не причастны к данной проблеме, можете опустить этот элемент.

Сэм признал, что должен был вмешаться в ситуацию раньше. Он отметил: «Отчуждение между тобой и остальными усиливалось, а я не привлек твое внимание к этой проблеме».

6. **Сообщите о вашем желании разрешить эту проблему.** Используйте глагол *разрешить*. Он покажет, что за дверью никого не ждет расстрельная команда. Этот разговор не завершающий и не последний. В сущности, когда при возражениях против поведения какого-либо человека или проблемы используют эту модель, чаще удается сохранить отношения, чем разрушить. Слова «Вот вопрос, который я хочу разрешить» сообщают о ваших добрых намерениях. Кроме того, переформулируйте обсуждаемый вопрос. Таким образом, вам придется совершить полный круг, начав и закончив с абсолютной ясности относительно рассматриваемого вопроса. Например, Сэм сказал: «Я хочу разрешить в разговоре с тобой, Джекки, такой вопрос: как воздействует твой стиль руководства на команду».
7. **Пригласите собеседника к ответу.** Если мы ведем себя в конфронтационной манере, может создаться впечатление, будто суд признал нас виновными и нас вызвали только для того, чтобы сообщить дату и способ казни. Однако в этой модели разговора нет никакой агрессивности. Вместо агрессии — чрезвычайно ясное и краткое заявление, описывающее конкретный поступок или вопрос в том виде, в каком человек, инициирующий разговор, видит его со своей точки зрения. Нас заверяют в том, что намереваются разрешить, урегулировать вопрос. Теперь нас приглашают принять участие в разговоре, который только-только начался. Например, нам могут сказать: «Я хочу понять, что происходит, узнать вашу точку зрения.

Расскажите, пожалуйста, какими вы видите отношения между вами и коллективом».

Наверное, некоторые из вас думают: «Все это звучит славно и мило, но вы не знаете Эда (или Ширли, или Марка, или Илейн)! Мне надо обсудить с ним серьезный вопрос, но заранее могу сказать, что он не будет играть по правилам. Как повлиять на такого человека, как добиться того, чтобы он во время разговора был честным?»

Попросите его об этом. Попросите начальника, как бы его ни звали, раскрыться в разговоре и сделать этот разговор настоящим. Большого вам не сделать.

*Все разговоры мы ведем сами с собой, и лишь иногда в них участвуют другие люди.*

Справедливость этой мысли признать трудно, но очень важно. В противном случае, даже если вы понимаете важность этого разговора, вы станете сдерживать себя или не будете его вести из опасения того, о чем я часто слышу от участников семинаров.

**Все разговоры — это разговоры с самим собой, и лишь иногда в них участвуют другие люди.**

Самая распространенная причина отказа от вовлечения конкретного человека в разговор такова: «Они не могут с этим справиться». Другие распространенные варианты примерно такие: «Они будут защищаться», «Их это обидит», «Они не станут об этом разговаривать», «Их это взбесит, они поведут себя иррационально, нелогично, будут злиться». К этому добавляют *sotto voce*<sup>[14]</sup>: «Они начнут сводить счеты!»

Нет числа корпоративным командам и семьям, которых держит в заложниках один совершенно неспособный выполнять свои обязанности человек, подчинивший себе весь коллектив и заставляющий избегать проблем, которые надо ставить и решать. Такой человек учит нас: «Если осмелитесь поднять этот вопрос и поговорить со мной о вещах, которых я предпочитаю избегать, вы пожалеете. Мало вам не покажется». Даже если мы понимаем, что ставить этот вопрос надо, мы услышим, как внутренний голос говорит нам: «Он с этим не справится. Он не готов к этому».

Критически важно признать, что мы и сами не можем справиться с этой проблемой, не готовы ее решать, что у нас не хватает для этого смелости. Разговоры по существу не могут зависеть от того, как будут реагировать на постановку вопроса другие люди. Если успех или неудача вашей жизни зависят от одного-единственного разговора, принятие решения о его проведении зависит от вас, и об этом надо позаботиться, принять к тому необходимые меры. Другими словами, если вы знаете, что нечто должно произойти, то вам надо понять, что изменить ситуацию должны именно вы. Ваше дело — пригласить. А если ваше приглашение отвергнут? Сделайте его снова. И снова. Мой опыт говорит: если предложение делают артистично, его примут. Даже те люди, достичь контакта с которыми вы почти отчаялись.

**Если знаете, что нечто надо изменить, поймите, что изменить ситуацию должны именно вы.**

Сделайте безупречное вступительное заявление и искренне пригласите людей к разговору. Если в вашей жизни есть человек, упорно отказывающийся вести разговоры, которые отчаянно необходимы, можете предварить вступительное заявление словами: «Никто не владеет всей истиной по [данному вопросу]. Не владею ей и я. Мне хотелось бы, чтобы мы вдвоем изучили реальность, бок о бок спускаясь со ступени на ступень. Если нам станет страшно, можем присесть на ступеньку и подождать, когда мы будем готовы продолжить дело. Вообразите, что у нас обоих есть яркие фонари, освещающие вопрос. Мы оба сможем увидеть нечто новое. Мы оба можем обрести новую перспективу. Если мы проведем этот разговор в поле Руми, простирающемся за пределами добра и зла, мы оба сможем научиться чему-то новому».

Как бы вы ответили человеку, который произнес подобные слова? Обращаясь к проблематичному поведению или проблемной ситуации, один из главных участников которой — вы сами, примените такую модель разговора. Да, вас, возможно, интересует, а не заходит ли тут говорящий слишком далеко, но бьюсь об заклад, что вы уделите этому должное внимание. Я использую эти и подобные слова для того, чтобы подготовить путь к постановке вопроса, несущего сильный

эмоциональный заряд, или помочь другим обратиться к нему. Если хотите, берите другие слова, но найдите нужные.

Я часто задаю такой вопрос сотрудникам компаний: «Представьте себе, что вы оказались в ситуации, связанной с конфронтацией, столкновением. Оцените, на какой отметке шкалы от одного до десяти вы чувствовали бы себя лучше всего? Уточню: на этой шкале десять означает полную, ничем не ограниченную откровенность, и вам говорят именно то, что думают и чувствуют в связи со сказанным или сделанным вами».

Удивительно, но большинство отвечающих на этот вопрос говорят: «На уровне девяти или десяти». Недавно член производственной команды сказал: «Думаю, что удовлетворился бы десяткой по понедельникам, девяткой — по вторникам, восьмеркой — по средам, семеркой по четвергам и шестеркой по пятницам. Не хочу уходить на выходные с чувством напряженности». Услышав такой ответ, я спросила: «А на каком, по-вашему, уровне сейчас производят такие “разборы полетов” у вас в компании?» На это мне отвечают: «На уровне тройки, может быть, четверки». Как видите, люди в действительности гораздо смелее, чем предполагают их коллеги.

Мы можем провести разговоры, необходимые для получения результатов, каких, как мы говорим, хотим добиться в жизни; но можем и изложить разнообразные причины, по которым не можем вести такие разговоры. Но нельзя сделать и то и другое одновременно. Или причины, или результаты. Тут надо выбирать.

Что предпочли бы вы?

**Причины или результаты. Надо выбирать.**

Поднимать вопросы, которые непонятны или вызывают беспокойство, — обогащающий нас и упрощающий наши отношения опыт. Не стоит даже пытаться просчитать, что на самом деле думает и чувствует другой человек. Это не только совершенно изнурительное, но и пустое дело.

На подготовку и репетицию вступительного заявления у Сэма ушло примерно три четверти часа. Заявление охватывало все основные темы разговора, в нем не было обычных ошибок, а его продолжительность

составила примерно 60 секунд. Объединив все фрагменты этого заявления, получаем такой текст:

Джекки, я хотел бы поговорить о воздействии, которое твой стиль руководства оказывает на нашу команду. Я узнал, что, когда Джон обратился к тебе с вопросами, ты сказала ему, что у тебя нет времени учить его в частном порядке. Я узнал, что на собрании всей группы ты скомкала страницу, которую все в тот момент изучали, швырнула ее на пол и сказала, что не подписывалась работать с такой командой, после чего вышла из комнаты. Я глубоко озабочен тем, что произошло, и опасаясь возможных последствий. На карту поставлено очень многое. Сотрудник, долгое время работающий у нас, подумывает об уходе из компании, а не о том, чтобы остаться. Я не готов терять хороших сотрудников, которые, как я надеюсь, будут еще долго работать здесь после того, как этот проект завершится, а ты уйдешь в другое место. Выполнение работы в срок очень важно. Поставлена под угрозу репутация нашей компании как лидера в сфере программных продуктов. Возможно, что ты, Джекки, ничем особенно не рискуешь. А то и вовсе ничем не рискуешь. Если проблема не будет устранена и ты покинешь нас, то, несомненно, быстро найдешь себе другую работу, но мы-то рискуем очень многим. Отчуждение между тобой и остальными усиливается, а я не привлек твое внимание к этой проблеме. Я хочу разрешить с тобой, Джекки, вопрос о том, как воздействует твой стиль руководства на команду. Я хочу понять, что происходит, и увидеть все это и с твоей точки зрения. Поговори со мной, пожалуйста, о том, что творится с тобой и командой.

Если упростить разговор Сэма с Джекки, то суть его будет примерно такой:

Нескольким людям из твоей группы трудно работать с тобой. Приведу несколько примеров из того, что слышал. Вот что я думаю по этому поводу, и вот что, по-моему, поставлено на кон. Признаю, что есть и моя вина в том, что мы получили такой неприятный результат. Для того чтобы мы смогли приступить к разрешению этого вопроса, расскажи мне о том, как ты видишь ситуацию.

Вернемся к модели столкновения, а затем узнаем, что произошло после того, как Сэм сделал вступительное заявление.

## Взаимодействие

**8. Изучите мнение собеседника.** Хотя в фазе взаимодействия в процессе конфронтации — один-единственный шаг, именно в ней и происходит основная часть разговора. Вы пригласили собеседника высказаться, и теперь вы слушаете его. Именно в это время вы по-настоящему изучаете, что творится в



действительности. Если собеседник говорит что-то, с чем вы категорически не согласны, подавите искушение усилить ваши доводы. Просто слушайте. Это может привести к тому, что вы что-то узнаете или чему-то научитесь. Задавайте вопросы. Добивайтесь полного понимания. Прибегайте к пересказу того, что слышите, и к проверкам того, насколько правильно вы понимаете услышанное. Не довольствуйтесь тем, что на поверхности. Скажите, например: «А об этом, пожалуйста, подробнее. Я представляю это совершенно иначе, а потому хотел бы понять вашу логику, то, как вы пришли к такому выводу». И/или: «Можно мне пересказать вам то, что я услышал? Хочу убедиться в том, что понимаю вас».

Во время фазы взаимодействия мы нередко проходим жестокие проверки. Нелегко сдерживать чувства, взаимодействуя с человеком, чьи замечания или поступки побуждают вас перескочить через стол и ударить собеседника. Когда мы прилагаем все силы к тому, чтобы понять, усвоить альтернативную реальность, в которой живет собеседник, полезно вспомнить, что во всех разговорах, в том числе конфронтационных, все мы интерпретируем то, что нам говорят, с помощью наших крайне индивидуализированных фильтров. Вместо того чтобы вскакивать и раздражаться речами всякий раз, когда собеседник говорит нам то, что мы категорически не приемлем, сосредоточьтесь на изучении реальности, в которой существует собеседник, и на его фильтрах. Это может помочь вам в применении секретного правила модели «Прав на полезные ископаемые». Задавайте только вопросы.

Наконец, когда собеседник убедится в том, что вы полностью понимаете и признаете его видение действительности, переходите к разрешению вопроса, которое включает и соглашение о том, что должно произойти дальше.

## Разрешение

На протяжении всей фазы конфронтационного взаимодействия вы изучаете реальность, осознаёте потребность в получении новых знаний. Одновременно происходит и обогащение отношений. Теперь

приходит время для достижения соглашения о том, что должно последовать за разговором. В конце концов, вы заявили, что намерены разрешить данную проблему, и следующие вопросы помогут вам добиться этого:

9. Что мы выяснили или узнали? Где мы находимся? Не осталось ли невысказанным что-то такое, что необходимо высказать? Что требуется для решения? Как, с учетом нашего нового понимания, можно двинуться к решению прямо отсюда? И как завершить разговор?
10. Разработайте соглашение и определите разделение ответственности между вами и собеседником за его выполнение.

Хотя я не присутствовала при разговоре Сэма с Джекки, из его отчета мне стало ясно, что некоторые вещи Сэм сделал действительно великолепно. Во-первых, он постоянно помнил о четырех целях разговоров по существу:

1. Изучение реальности. *Сделав вступительное заявление, Сэм прояснил и то, что он по-настоящему интересуется, как выглядит реальность с позиций Джекки.*
2. Обучение. *Нет более верного способа разрушить разговор, чем прийти на него с непоколебимой позицией. Сэм был открыт обучению и хотел, чтобы Джекки оказала на него влияние.*
3. Постановка на обсуждение трудных вопросов. *Время для такого обсуждения пришло.*
4. Обогащение отношений. *Сэм хотел избежать эксцессов даже в том случае, если отношения с Джекки будут разорваны.*

Когда мы сообщаем другому человеку о жалобах третьих лиц, тот, чьи поступки мы критикуем, часто пытается оправдать свое поведение, ударяясь в подробности: кто, что и кому сказал. Не попадайтесь в этот капкан. Вы не решились бы на этот разговор, если б знали только об одной жалобе или негативном результате.

Как только Сэм попросил Джекки изложить ее точку зрения, она ответила: «Если люди недовольны, то было бы лучше, если бы они пришли ко мне». Сэм был готов к такой попытке отвлечь внимание и

возразил: «Мы здесь для того, чтобы обсудить воздействие, которое оказывает на команду твой стиль руководства, Джекки. Что происходит, если посмотреть на ситуацию с твоей точки зрения?»

В ходе фазы взаимодействия Сэм твердо придерживался правила не делать никаких декларативных заявлений до тех пор, пока может сдерживаться, и даже после того, как его терпение истощится. Свою линию он проводил, задавая вопросы. В конце концов произошли две вещи. Джекки поняла, что никто не собирается ее расстреливать на рассвете и что немедленная расправа ей не угрожает. А еще она поняла, что прятаться негде. Сэма нельзя было сманить на кроличьи тропы. Всякий раз, когда Джекки устремлялась в кусты, Сэм вытаскивал ее из убежища. Иногда он просто спокойно говорил: «Вернись к теме, Джекки». И ей приходилось возвращаться.

В ходе разговора Джекки успокоилась, сосредоточилась, стала меньше обороняться, и Сэм узнал, какой вклад в развитие ситуации внес он сам. Действительно, в программе был какой-то глюк, и никто не знал, как его устранить. Не знала и Джекки. Никто в группе не имел опыта решения такой проблемы. Озабоченность Джекки была очевидна и ясна. Невзирая на свою репутацию специалиста, который никогда не срывает сроков, тут она столкнулась с серьезной проблемой, и никто не знал, как ее разрешить. Естественно, Джекки опасалась, что срыв выполнения проекта ляжет пятном на ее репутацию. Многим из нас доводилось слышать выражение: «Там, где гнев, там и страх». Нельзя сказать, чтобы это все объясняло и приводило в норму, но Сэм начал понимать, в чем причина язвительных замечаний, отпущенных Джекки.

Продвигаясь к решению проблемы, Сэм признал:

— Я неправильно оценил возможности группы. Я полагал, что у нас есть все специалисты, необходимые для реализации этого проекта, но очевидно, что я ошибался. Знаешь ли ты кого-нибудь, кто обладал бы нужным нам опытом?

— Да, я знаю именно такого человека. Не знаю, свободен ли он, но он мог бы помочь делу.

— М-да, это раздувает бюджет, но я готов вложить деньги и заполучить нужного человека. Не позвоните ему и не узнаете, свободен ли он?

— Конечно, позвоню.

— А теперь скажи, что ты собираешься делать, Джекки.

Возможно, потому, что взаимодействие Джекки и Сэма было плодотворным и даже приятным, Джекки попыталась свести свою роль в проблеме к минимуму:

— О, у нас все будет в порядке. Уверена, что группа привыкнет ко мне.

Именно в этот момент Сэм проявил необыкновенный талант. Я поделюсь рассказом с читателями, потому что это отличный урок.

Какое-то время Сэм сидел неподвижно, а потом сказал:

— Это неадекватный ответ, Джекки. Нужны определенные изменения с твоей стороны. Скажи мне что-нибудь. У тебя когда-нибудь в жизни было подобное, о тебе отзывались вот так же где-то еще?

Джекки откинулась на спинку кресла. Ее лицо покраснело, и она, казалось, умом была где-то далеко. Наконец она пробормотала:

— На самом деле да. Было.

Сэм переждал минуту и продолжил:

— Джекки, тебе не надо менять стиль руководства. Не надо. Точка. Этого никто не делает. Однако чтобы остаться здесь, тебе необходимо пойти на некоторые перемены. Если не хочешь меняться, можешь уйти на другую работу и жить, как живешь. Может быть, в дальнейшем у тебя сложится такая же ситуация в другом месте. Если решишь уйти, так тому и быть. У меня появится новая проблема, но я ее решу. Но, может быть, ты сделаешь вывод, что наша компания для тебя так же хороша, как и любая другая. Потому мы об этом и разговариваем. Берись за дело. Впрягайся. Входи во все подробности и производи кое-какие изменения в схеме. Придется о многом спрашивать других, и ты, возможно, не хочешь или не можешь всем этим сейчас заниматься. Понимаю, ты стоишь перед важным выбором, а потому хотел бы встретиться с тобой завтра в восемь утра и узнать о принятом тобой решении. Если захочешь внести поправки в свой стиль руководства, я помогу тебе, дам совет, поддержку. А если нет, мы расстанемся, не испытывая недобрых чувств друг к другу.

На следующее утро Джекки выглядела как тряпка, которой играла кошка. У нее определенно была тяжелая ночь, но она сказала:

— Я позвонила человеку, о котором рассказывала, и он свободен. Он появится здесь послезавтра. И еще, Сэм. Мне хотелось бы остаться. Не знаю, как пойдут дела, но мне хочется, чтобы они пошли хорошо. Это очень интересный проект, и люди в команде хорошие. Я чувствую, что нахожусь там, где должна и где нужна. По многим причинам.

— Замечательно, Джекки. Я действительно рад. Итак, за работу. Какое у тебя следующее заседание? С кем и на какую тему?

Так Сэм стал наставником Джекки. Он не пытался переломить базовые черты ее характера. Он вел ее постепенно, шаг за шагом, задавая множество вопросов. И первым из них было: «Что тебе необходимо сделать дальше?»

Джекки скорчила гримаску и сказала: «Ты хочешь сказать, что я должна принести извинения Джону и остальным членам команды? Ненавижу это. Извинения у меня получаются плохо».

И они рассмеялись.

Через семь месяцев, точно в срок, Джекки и ее команда представили продукт, который попросту положил конкурентов на обе лопатки. После сенсационного успеха Джекки устроили прощальный банкет, на котором ее поздравляли и очень высоко оценивали ее работу. «Я многому научился у Джекки. Было чудесно работать с ней», — так говорили члены команды. Все были искренни. Перед уходом Джекки увела Сэма в кабинет.

Когда они вернулись в зал, Сэм отвел меня в сторонку и рассказал о том, что только что произошло. Его глаза сияли.

— Сэм, — сказала Джекки, когда они остались наедине, — я хочу сказать тебе кое-что. — Она явно боролась со своими чувствами. — Помнишь наш давний разговор? Понимаешь, о каком разговоре я веду речь?

— Думаю, понимаю, — ответил Сэм.

— Так вот, тот разговор, — Джекки посмотрела на Сэма, и ее глаза наполнились слезами, — тот разговор спас мой брак. Я буду вечно перед тобой в долгу. Если я понадобится тебе когда-нибудь, только позвони, и я найду способ оказаться здесь. Обещаю.

Впоследствии Сэм и Джекки совместно работали еще над одним проектом. Было очень приятно наблюдать, какую радость они получали от профессиональных взаимоотношений. А видеть, что

талантливая женщина обладает не только блестящими дарованиями, но и сочувствием и большой тактичностью, — еще приятнее.

*В чем залог успеха Сэма?* В признании того, что, если поведение человека на работе создает проблемы, это неизбежно проявляется и в других аспектах его жизни, где возникает нечто похожее. То, что мы делаем на работе, что обижает коллег и вызывает их отчуждение, мы делаем и дома, обижая тех, кого любим, отталкивая их. И наоборот: стиль нашего поведения дома проявляется и на работе. Это как апельсин: если выжимаешь его, получаешь сок, а сок везде одинаков.

Когда мы выступаем против поведения других смело и искусно, нас ждет награда. Но ее, конечно, получают и те, с кем мы сталкиваемся. У каждой из сторон своя правда, и узнать, как нас воспринимают и те и другие, наверное, трудно. Но это золотая жила, которую стоит разрабатывать.

*Такое поведение оскорбительно. Вот к чему оно приводит. Вот что поставлено на кон.*

*И вполголоса: а в каких еще аспектах вашей жизни проявляется такое поведение, какие результаты оно приносит там?*

## История Майкла и Джо

Мой друг и коллега Майкл рассказал мне о своем сыне Джо, которому по возрасту пора учиться в колледже. Майкл любил Джо, но теперь не чувствовал контакта с сыном, не видел результатов бесед с ним. Майкл решил, что ему необходимо спуститься по лестнице разговоров вместе с Джо, и не важно, что они обнаружат в подвале. Итак, Майкл пригласил сына на обед и рассказал ему, какие чувства испытывает.

— И давно ты чувствуешь это — ну, отсутствие контакта? — спросил Джо.

Майкл даже сам удивился своему ответу:

— С тех пор, как ты был в третьем классе.

Джо даже подавился:

— Давненько, отец.

Майкл подумал о том далеком времени и сказал:

— Когда тебе надо было идти в третий класс, ты не хотел ходить в школу. И каждое утро мне приходилось играть с тобой в «догонялки».

Я бросал мяч в сторону школы, а ты бросался за мячом, ловил его и бросал обратно мне. С каждым броском мы приближались к школе. Наконец мы оказывались прямо перед ней, и я закатывал мяч в ее двери. Ты бросался за мячом, хватал его, махал мне рукой и исчезал.

Майкл поделился этим воспоминанием, на обоих нахлынули чувства. Ни один из них не знал, что обнаружит на нижних ступенях лестницы. Но оба хотели спуститься.

Чтобы продолжить, Майклу понадобилась минута. Наконец он спокойно сказал:

— То, в чем я только что признался тебе и себе, вызывает у меня печаль.

В течение следующего часа отец и сын снова нашли путь друг к другу и спланировали, как будут поддерживать контакт. После того как Майкл поговорил с Джо, он понял, что в его жизни есть еще один человек, с которым, как он чувствовал, контакт утрачен, — его жена.

**Если мы всю жизнь обуздываем наш гнев, печаль или огорчения, опасаясь обидеть других, то в процессе этого мы обуздываем и радость.**

Если мы всю жизнь обуздываем наш гнев, печаль или огорчения, опасаясь обидеть других, то в процессе этого мы обуздываем и нашу радость. Мы не можем найти слова для того, чтобы назвать то, что любим, и объяснить, почему мы любим то, что любим. Мы утратили способность выразить глубокую и подлинную благодарность. Здоровые отношения требуют оценки и столкновений. Вместо того чтобы говорить: «Я ценю тебя, но ты меня злишь», выразите словами более глубокую правду и скажите: «Я ценю тебя и в то же время злюсь на тебя». Или: «Люблю тебя и чувствую, что между нами нет контакта».

### *Задание*

Подумайте о разговоре по существу, необходимость которого вы определили, выполняя задания к главе 2. Ваш первый шаг: запишите дату, когда вы проведете этот разговор.

**ДАТА:**

Теперь выберите один из необходимых вам разговоров и подготовьте вступительное заявление. Точно запишите, что скажете, охватив шаги с 1-го по 7-й:

1. Обозначьте вопрос:
2. Выберите конкретный пример, иллюстрирующий манеру поведения или ситуацию, которую хотите изменить:
3. Опишите чувства, которые вызывает у вас данная проблема:
4. Проясните ставки:
5. Установите собственный вклад в эту проблему:
6. Укажите ваше желание добиться разрешения проблемы:
7. Попросите собеседника отреагировать:

Как только вы будете удовлетворены окончательным вариантом, начинайте репетировать вступительное заявление и делайте это до тех пор, пока не запомните текст дословно. До тех пор пока не сможете произносить слова непринужденно, четко и ясно. Пока не будете твердо знать и полностью контролировать поле, на котором стоите. Проведите разговор с нужным вам человеком к указанной вами дате.

Ваша решимость и подготовка со временем ослабят чувство дискомфорта при столкновении с трудными, но важными вопросами. Ваша цель — установить контакт с важными в вашей жизни людьми и поддерживать его. И никаких новых слез, никаких новых приступов гнева по прежним причинам.

## Повторение пройденного

- Выгорание происходит потому, что мы снова и снова пытаемся решить одну и ту же проблему.
- Обозначенная словами проблема — проблема решенная.
- Все столкновения — это поиски истины.
- Здоровые отношения включают и столкновения, и высокую оценку.
- Смелое, искусно выполненное столкновение — это дар, золотая жила, которую стоит разрабатывать.



## ГЛАВА 5

# Принцип пятый

## Повинуйтесь инстинктам

Зорко одно лишь сердце. Самого главного глазами не увидишь.

*Антуан де Сент-Экзюпери. Маленький принц*

«Конечно, многое знаешь еще до того, как узнал. Склоняешься над фотоглянцевателем, вытаскиваешь из него еще теплые фотографии, и где-то в костном мозге просыпается знание. Строишь на изображение человека, которого любишь, и понимаешь, что ни на что не смотришь: он ушел еще до того, как ушел».

Эти слова — начальный абзац романа Элизабет Берг «Открытый дом» (Open House).

Помните момент, когда в глубине вашего существа проснулось понимание? Это не плод вашего воображения. У каждого своя тонкая система калибровки, позволяющая нам чувствовать, что собирается буря, вот-вот пойдет снег или неожиданно начнется метель. В вашем сознании гремят раскаты грома, сверкают молнии. Видите картинку и слышите шум. Чувствуете запах дождя. Дождь должен пойти. Причем сильный.

Есть некая точка, в которой обнаружение фактов и исследования не приносят никаких результатов. Иногда нам просто надо спросить себя: «Это правильно или неправильно, да или нет, направо или налево?» И получить ответ. Бизнесмен делает глубокий вдох и инвестирует деньги в свое видение (или провиденье). Влюбленные перечеркивают прошлое и присягают настоящему — или признают, что совершенно не подходят друг другу, и расстаются. Наша система оповещения работает отлично. Сомнения вызывают те, кто управляет ею.

**Наша система оповещения работает отлично. Сомнения вызывают те, кто управляет ею.**

Репортер газеты Los Angeles Times Ким Мерфи написал статью о поиске медведей гризли в районе Биттеррут в штате Монтана. Он пишет: «Брайан Хантингтон, исследователь, участвующий в

программе “Большой поиск гризли”, часто проводил лето в лесах и научился доверять волоскам на своей шее. Он чувствует, как эти волоски встают дыбом, когда он идет по следу, и тогда останавливается. И не думайте, что это игра вашего воображения. Возможно, это не так».

Происходящее не всегда имеет смысл. Оно просто происходит. Есть вещи, о которых мы нутром знаем задолго до того, как осознаём их головой. Умный агент внутри нас посылает нам сигналы ежедневно, в течение всего дня. Мы слышим эти сигналы в голове, чувствуем их нутром, различаем сердцем. Они приходят к нам, когда мы спим. Лучшие мысли посещали Альберта Эйнштейна, когда он брился по утрам.

**Есть вещи, о которых мы нутром знаем задолго до того, как осознаём их разумом.**

Не надо доверять своим инстинктам. Им надо *подчиняться*. Что есть, то есть. И действовать надо в соответствии с тем, что есть. Эта инстинктивная мудрость доступна всем. Настройтесь на нее. Обратите на нее внимание.

**Я пытаюсь сосредоточиться!**

Как получается, что разумные люди принимают плохие решения? Когда президент Кеннеди решил начать вторжение на Кубу, сомневался в правильности такого шага только один человек — Артур Шлезингер-младший. Впрочем, другие советники президента отговорили Шлезингера оглашать его колебания. Вторжение закончилось катастрофой. «Команда» президента попала на том, что восприняла тип мышления, который лучше всего иллюстрирует одна из историй про Винни-Пуха — моя любимая.

Винни-Пух и поросенок Пятачок гуляют по лесу. Сделав круг, они наклоняются и начинают рассматривать поверхность земли. Внезапно Винни восклицает: «Смотри, Пятачок: следы. Недавно тут проходили два других существа». Винни и Пятачок совершают еще один круг, и, когда оказываются на прежнем месте, Пух восклицает: «Новые следы, Пятачок. Как думаешь, куда они все идут?» Винни и Пятачок делают еще один круг, и Винни говорит: «О-о, Пятачок, погляди-ка на это! Тут

много следов. Должно быть, происходит нечто необычайное. Мы определенно здесь не одни».

Прежде чем мы поймем, что происходит, мы уже срываемся с места и бежим по проторенной тропе, опустив головы. Если б мы оглянулись, мы бы, возможно, остро осознали иную реальность, наличие иного пути, который привел бы нас в какое-то более интересное место, где мы никогда прежде не бывали.

Подчинение инстинктам требует, чтобы мы прислушивались к внутреннему голосу, признавали внутреннюю точку отсчета, собственную точку зрения, а не бросались сломя голову принимать на веру бесчисленные мнения и голоса других людей. Большинство из нас разрешает себе поддаваться влиянию извне. Или нас убеждают в том, что наш внутренний голос ошибается, по природе своей неправилен или, в лучшем случае, является результатом чрезмерного психического возбуждения. А если мы стремимся заслужить одобрение других, мы быстро отбрасываем свои интуитивные догадки и приказываем внутреннему голосу: «Заткнись и отправляйся на место».

При разговоре по существу нет ни борьбы за одобрение, ни попыток убедить. Вместо этого происходит обмен мыслями и чувствами, во время которого люди обращают внимание на сокровенные помыслы, раскрывают их и призывают других сделать то же самое.

Наши мысли, вопросы, необъяснимые воспоминания и да, подозрения обращаются к нашим самым старым нейронам и синапсам. Мы знаем предметы. Мы их ощущаем. Но не знаем, как и почему знаем то, что знаем. Мы просто совершаем поступки на основе знаний, природы которых не понимаем. Например, читающих эту главу я прошу обратить внимание на возникающие у них в мозгу связи между тем, что я предлагаю, и их, читателей, жизнью. Выйдите за пределы написанных мной слов и уделите внимание тому, о чем вы думаете и что вы чувствуете, читая их.

Я хочу, чтобы вы сделали именно это, ведя разговоры по существу. Принцип 5 просит вас повиноваться инстинктам. В этой главе читатели на практике отточат навык интуитивно осознавать мысли и чувства большинства людей, которые важны в их жизни. Вы научитесь

использовать феномен, называющийся *инстинктом*. Инстинкт часто неожиданным и необъяснимым образом дает мгновенные и мощные озарения, сильно обогащающие качество и результаты наших разговоров. Вы научитесь повиноваться инстинктам, предлагая оспаривать ваши идеи людям, которые думают не так, как вы. Вы будете постоянно сверяться с внутренним чутьем и рассказывать о том, что оно говорит вам, совершенно не заботясь о том, одобряют ли вас другие и кто управляет вами и другими.

**Не ограничивайтесь изучением того, что лежит на поверхности. Противьтесь побуждению автоматически принимать то, что видите, за то, чем это кажется.**

Если вы когда-либо терялись во время разговора (а с кем такого не бывало?), возможно, что это происходило потому, что вы были так сосредоточены на буквальном смысле слов, что упускали из виду лежавшие вокруг вас ключи к пониманию сути сказанного. Не ограничивайтесь изучением того, что лежит на поверхности. Не поддавайтесь побуждению автоматически принимать то, что видите, за то, чем это кажется. В пристальном внимании к инстинктам, которые при нас семь дней в неделю в течение всех двадцати четырех часов, есть ценность.

Но каким образом мы подключаемся к этому замечательному источнику — нашим инстинктам? Что можно сделать, если мы, участвуя в разговоре или присутствуя на заседании, замечаем, что отвлеклись на свои мысли? В конце концов, нам советуют обращать внимание на людей, с которыми мы общаемся, и потому мы пытаемся отогнать докучливые сигналы, получаемые откуда-то из глубин космоса. Мы считаем эти смутные подсказки-догадки подозрительными и стараемся не давать им ходу. Все заканчивается как у главного героя романа Стива Тезича «Кару» (Caroo), который говорит: «У меня много прозрений. Я был полон глубоких прозрений. Но они ни к чему не привели и стали копиться в растущем частном собрании прозрений».

**Мы входим в разговоры так же, как и выходим из них.**

Мы входим в разговоры так же, как и выходим из них. Отстраненно, невнимательно, без интереса, в полусне. Или же внимательно, с готовностью участвовать, проявлять интерес, слушать и реагировать. Если вы из последней категории, то, как вам известно из главы 4, надо прислушиваться к чему-то большему, чем содержание слов. Доверьтесь чувствам и намерениям.

Дэвид Уайт пишет в книге «Пересекая неведомое море» (Crossing the Unknown Sea): «В поверхностной болтовне нашей коллеги мы ищем подводные течения; устойчивые подъемы и спады говорят нам, что на самом деле она уходит в направлении, противоположном направлению ее речи».

## Левая колонка

Найдите время и вспомните о разговорах, которые вы вели в течение последних тридцати дней. Представьте, что вы сидите с сослуживцами, с начальником, с клиентами, с любимым человеком, с вашим ребенком, с другом. Что вы думали, но не говорили, слушая каждого присутствующего? И что вы думали об этих мыслях? Что вы делали с этими мыслями? Думали: «Надо бы что-нибудь тут сказать, но я не знаю, что сказать»? Или же вы знали, что надо сказать что-нибудь, но действовали не так, как велел этот импульс?

### **О чем вы думаете, но не говорите?**

Для разговоров по существу здесь по-настоящему необходима какая-то проверка реальности, нужен разговор о вашем разговоре. Помните: разговор — это отношение.

Каким образом можно вести разговор о разговоре? Сделать это можно только в том случае, если сначала провести сугубо личный, внутренний разговор. Так мы выясняем, о чем думаем.

**Иногда мы не знаем, что думаем, до тех пор пока не услышим, что проговариваем наши мысли вслух.**

Но как мы выясняем, о чем думаем? Звучит очевидно, но никакой очевидности тут нет. Иногда мы не знаем, что думаем, до тех пор пока не услышим, что проговариваем мысли вслух. Иногда мы думаем, что наш внутренний монолог в какой-то мере отражает наше присутствие

и выражает его. И тогда мы пытаемся оттолкнуть этот внутренний разговор. Присутствовать полностью, на все сто процентов означает воспринимать все то, что происходит в данный момент. Это что-то вроде телевизора с разделенным экраном.

**Внутренние, скрытые от других мысли**

**Мысли, открытые другим людям**

*Что вы думаете?*

*Что вы говорите?*

*Остается невидимым и неслышимым*

*Видимо и слышимо другими*

«Да вы с ума сошли! Мы не можем этого сделать».

«Разумеется. Никаких проблем».

«Вы запугали людей до смерти. Они ни за что вам правды не скажут».

«А что по этому поводу скажут ваши сотрудники?»

Убеждение: не проявлять своих чувств.

Способ поведения: кивок корпоративного согласия и корпоративной вежливости.

Мы фильтруем наши внутренние разговоры, открывая посторонним только то, что они, по нашему предположению, должны услышать, то, что никого не расстроит, что принесет нам то, что мы хотим заполучить. И так далее. Когда мы оставляем важные мысли при себе, наша способность к обучению и принятию хороших решений сужается. Но если мы высказываем свои мысли, то боимся того, что такая откровенность лишь ухудшит ситуацию, расстроив людей, или поставит нас самих в уязвимое положение.

Дилемма, с которой мы сталкиваемся, такова: или держи свои мысли при себе (или, говоря иначе, будь дипломатом) и не допускай того, чтобы ты сам или другие получали новые знания, — или выскажись, понимая, что можешь кого-то расстроить или поставить себя в уязвимое положение.

И все же большинство людей неосознанно просят нас в общении с ними заходить очень далеко, до самой режущей кромки или до границы. Чтобы зайти туда, нам, возможно, придется прежде всего изменить способ мышления. Предположим, вы бурили скважину, достигли нефтеносного пласта, выяснили, что стоит добывать, а что нет, очистили добытое и воспользовались продуктами перегонки. Чтобы сделать это, нам необходимо оценить наши инстинкты в качестве ресурса. Помимо пристального внимания к собеседнику,

необходимо держать в голове и сообщения, которые мы получаем из внутреннего источника, и оценивать их. Этот подход, разработанный Крисом Аргирисом и Дональдом Шеном, впервые был представлен в их книге «Теория в практике» (Theory in Practice) и получил известность под названием «левой колонки».

В сущности, можете представить ваш мозг как поделенный на левую, центральную и правую колонки.

<b>Внутренние, скрытые от других мысли</b>	<b>Нейтральная зона</b>	<b>Мысли, открытые другим людям</b>
То, о чем вы думаете, но не говорите	Вы осознаете, что думаете о чем-то, что-то чувствуете, но не поклоняетесь этим мыслям и чувствам	То, что вы видите и слышите. То, чем люди делятся друг с другом, и то, что становится известно всем
Исходные посылки и суждения. Ваше частное мнение	Вы не утверждаете, что это правильная или особенная мысль. Просто она такая. И вы хотите поделиться этой мыслью, чтобы посмотреть, не вызовет ли она открытий в ходе разговора	

В моей жизни был период, когда я считала мою левую колонку какой-то редкой болезнью. Все эти отвлекающие, сугубо личные мысли, безумные идеи, которые выбивают разговор из правильной колеи.

*Почему она говорит об этом? Это вообще не вопрос реальности.*

*Я потерял нить разговора и полностью дезориентирован.*

*Он говорит, что реализация плана идет хорошо, но я чувствую, что он скрывает страх.*

*Он говорит, что все в порядке. Думаю, он сам себе не верит.*

Собственно говоря, посещение моей левой колонки временами напоминает записки. Патриция Хэмпл пишет в эссе «Память и воображение» (Memory and Imagination): «Сижу над разлинованной страницей блокнота, и два предыдущих абзаца, занимающие целую

страницу, — это сплошная путаница вычеркнутых строк, неправильно начатых предложений и расставленных в беспорядке слов. Полный беспорядок. Беспорядок в моем уме пытается выяснить, что он хочет сказать. Это смятенный, алчный ум писателя, а не уравновешенный ум читателя, готового получить наставление или развлечение».

И тогда, давным-давно, я прочла о докторе Карле Симонтоне, в калифорнийской клинике которого были поразительно высокими показатели выздоровления онкологических больных, считавшихся неизлечимыми. Доктор Симонто побуждал пациентов внимательно прислушиваться к своим интуитивным догадкам о том, что им следует делать. А самое главное — он требовал, чтобы пациенты как можно скорее поступали так, как им подсказывает интуиция. Он говорил примерно так: «Эти интуитивные догадки — послания вам от вас же самих. Они приходят из той части вашей природы, которая знает, что вам необходимо для того, чтобы вы почувствовали себя лучше. Если вы пренебрежете этими сообщениями, вы перестанете их получать. Та часть вашей природы, которая предлагает вам интуитивные догадки, скажет: “Что толку говорить ему? Он не слушает”».

**Если вы игнорируете послания, которые направляет вам внутреннее чутье, вы перестанете их получать.**

Это привлекло мое внимание, и я решила лучше использовать в работе мои инстинкты в качестве мощных инструментов, которыми они и являются. Я начала медитировать, начинать день с короткого периода спокойствия, завершая медитацию вопросом: «А нет ли сообщения?» И часто это сообщение действительно появляется.

Несколько лет назад, когда я пыталась добиться множества перемен в личной и профессиональной жизни, я спросила, нет ли мне послания, и была поражена силой, с которой оно пришло. Послание сводилось к слову, которое прозвучало громко и четко: **УСПОКОЙСЯ.**

Помню свою реакцию на это сообщение: *что имеется в виду под словом «Успокойся»?* И тут же получила ответ: *какую часть совета успокоиться ты не понимаешь?*

Я получила послание. Слово **УСПОКОЙСЯ** на многие месяцы стало моим личным заклинанием, которое неоднократно отводило меня от грани, за которой неправильные поступки.



И все же до сих пор во время медитации мне требуется прилагать известные усилия, для того чтобы достичь спокойствия. Одолевают мысли: «Надо позвонить такому-то и такому-то. Ответить на письма, пришедшие по электронной почте. Зайти в банк. Составить описание должности. Позвонить бухгалтеру. Рассмотреть цели. Обновить план действий».

Вспоминаю роль, сыгранную Холли Хантер в фильме «Всегда» (Always). Доринда (так зовут ее героиню) во сне составляет список покупок в гастрономе: *подстилка для котенка, картофельные чипсы, молоко*. Подобно многим людям, руководящим организациями и живущим полной жизнью, я составляю список необходимых дел так же, как Доринда. Во время утренней медитации часто бывает, что все, чего я не могу сделать, — это сорваться с кресла и броситься в пучину действий. И все же снова и снова я обнаруживаю, что поспешность в действиях может сработать против меня. Когда я спокойна, мне являются истины, которые не лежат на поверхности, и указывают мне правильное направление. Спокойствие стало дисциплиной.

*На чем мне надо сосредоточиться сегодня? Чему посвятить усилия? Нет ли сообщения, которое я отправляю сама себе?* И часто такие сообщения приходят. Эти разговоры с самой собой, во время чего в грудe мусора находишь золотой самородок, стали для меня бесценными.

**Когда я спокойна, мне открываются истины, которые не лежат на поверхности, и указывают мне правильное направление.**

Помню время, когда я стояла перед необходимостью принять трудное решение. Оно было связано с уходом от одного корпоративного клиента, у президента которого была вечная проблема с честностью перед самим собой, но он отказывался ее преодолеть. Неудивительно, что этот руководитель снова и снова сталкивался с одними и теми же неприятностями, но настойчиво тыкал пальцем в других людей, на которых перекладывал ответственность за свои недостатки. Кроме того, меня интересовало, не страдает ли этот «вождь» синдромом дефицита внимания. Его сыну был поставлен именно такой диагноз, а я знала, что это наследственное. Между тем руководитель корпорации отказывался даже подумать о такой

возможности, хотя в разговорах мы все время перепрыгивали с одной незавершенной мысли (или незавершенного соображения) на другую (другое), не приходя к решению, ясности или определенным выводам. Наши разговоры были безумно беспорядочными, неконкретными и сбивчивыми.

Я стала остро понимать, что, как бы я ни старалась помочь этому человеку составить программу обсуждения и хотя бы какое-то время оставаться в рамках одной темы, как бы я ни противилась поведению, которое вступало в противоречие с заявленными компанией ценностями, наша совместная работа неудачна и глубоко разочаровывает нас обоих.

В моей голове звучали голоса: «Ты не та, кто может помочь ему. Ты всего лишь фаза пути к тому, что будет полезнее для него. Освободи место другому».

Я поняла, что проблемы с честностью перед самой собой на самом деле у меня. Моя эмоциональная усталость понятна: я была сама не своя и не обращала на себя должного внимания. Одна сторона моей природы призывала прекратить работу с этим клиентом, но другая возражала: «Да, но...» Пренебрегая интуицией, я, в сущности, говорила себе, что половину времени меня как бы и не существует.

В тот день я встретила с клиентом и рассказала ему о моих чувствах. О недобросовестности, не замечать которую я больше не могу, и об озабоченности тем, что мой клиент, возможно, страдает синдромом дефицита внимания, на чем базируется его неспособность к эффективному общению. Я сказала ему, что, учитывая достигнутые на данный момент результаты, я не являюсь тем специалистом, который ему действительно необходим, и что, по моему мнению, нам надо прекратить совместную работу. Он сказал: «Я ожидал этого. Я подумал кое о чем из того, что вы назвали. Возможно, мне действительно надо пройти проверку на синдром дефицита внимания». Я обратила внимание на то, что он ничего не сказал о недобросовестности, которую надо бы устранить, поэтому поблагодарила его за оказанное мне доверие, указала на ресурсы, которые мы оба считали полезными, пожала руку и ушла, испытывая прилив энергии. Я прочно стояла на земле и решила обращать

пристальное внимание на тот постоянный разговор, что все мы ведем сами с собой.

А что сказать о разговорах с другими людьми? Когда мы слушаем друзей, коллег, детей, супругов, клиентов, возникает много мыслей. Теперь уделите некоторое время тому, что я, в соответствии с принципом 3, требующим безраздельного присутствия в разговоре и полного отрешения от всего остального, пытаюсь уловить смутные, ускользающие мысли и чувства и поделиться ими с вами. Во время разговоров по существу моя задача состоит не в том, чтобы говорить то, что легко сказать, или то, что могут сказать все, а в том, чтобы говорить то, что мы обычно не можем сказать. Я стараюсь уделять внимание вещам, которые другие люди могут не заметить, и сделать их доступными для всех. Самое ценное, что может сделать любой из нас, — найти способ высказать то, что невозможно высказать.

**Найти способ высказать то, что невозможно высказать, — вот самое ценное, что может сделать любой из нас.**

## Ловля незаметных истин

Левая колонка поможет вам в этом. Вы будете извлекать мысли из темных уголков, где они предпочитают таиться. Вытаскивайте их на свет божий, ловите их в момент, когда они совершают короткий полет.

Вот как это делается.

Прислушайтесь к обеим сторонам вашего мозга — так, как слушаете два разговора, которые ведутся одновременно. Один из них — разговор в буквальном смысле слова. Это разговор, что мы видим и слышим. Другой происходит внутри вас. Это то, что вы думаете и испытываете.

Выведите в нейтральную зону некоторые из ваших мыслей и чувств, отметив их без какой-либо привязанности. Эти мысли и чувства не правильны и не неправильны. Они просто существуют. Заинтересуйтесь ими как явлениями мира, так, словно это любопытные раковины, которые вы нашли на пляже. Если вы готовы к этому, внесите эти мысли во «внешний» разговор. Если хотите, можете воспользоваться такими словами: «Пока вы говорили, у меня появилась мысль, и я хотел бы проверить ее вместе с вами...» Это

называется «проверкой восприятия». Она позволяет вашему партнеру включиться в то, что вы думаете и чувствуете, но не вызывает оборонительной реакции, потому что вы не представляете свои мысли как Истины с большой буквы.

Есть и другой подход. Задайте вопрос, который вызовет интерес у собеседника. Например: «Не хотите ли услышать, что я сейчас чувствую (или думаю, или чему я удивляюсь)?» Затем, если собеседник хочет узнать об этом и ему это интересно, поделитесь своими мыслями или чувствами.

Приведу пример того, как действует левая колонка.

## История Дэвида и Рона

Я слушала, как мой клиент по имени Дэвид рассказывал об исчезновении его двадцатилетнего сына Рона. Рон связался с дурной компанией, и его исключили из университета, где он учился на первом курсе. Возвращаться в университет он отказался и презрительно отнесся ко всем увещаниям. Он продолжал жить в доме родителей, но стал все чаще ссориться с матерью и однажды даже пригрозил ей физической расправой. Кроме того, Рон был замешан во многих драках и прочих безобразиях, но упорно отрицал свою вину во всех случаях без исключения.

Дэвид вмешался, чтобы оградить жену от выходов Рона, внести залог за его освобождение из последней передраги и оказать на него влияние, чтобы побудить его изменить образ жизни и поведение. После очередного скандала с родителями Рон собрал вещи и ушел из дому. Несколько месяцев никто ничего о нем не слышал.

Дэвиду было стыдно за то, что ощущал даже некоторое облегчение.

— Нормально ли это — испытывать такое чувство? — спрашивал Дэвид. — Я хочу сказать, что мы сделали все, что могли, и сейчас, если честно, Кэти и я рады тому, что у нас снова есть дом, что к нам вернулась жизнь. Но разве мне не полагается проявлять большую озабоченность по поводу того, где сейчас Рон? Не надо ли мне делать больше, чем сейчас, для того чтобы попытаться найти сына?

Пока Дэвид подробно рассказывал, что он пережил из-за Рона, и признавался, что с его уходом из дому им с женой стало легче, я

обратила внимание на то, что он рассказывает об этом совершенно ровным, бесцветным голосом. Хотя Дэвид прибегал к эмоциональным словам, было непохоже, что сам он испытывает какие-либо чувства. Он утонул в кресле, его лицо и тело казались неподвижными.

**Я настроилась на образ, который возник сам собой и усиливался, пока он говорил.**

Слушая Дэвида, я настроилась на образ, который возник сам собой и усиливался, пока он говорил. Мне Дэвид представлялся окутанным настолько густым облаком тумана, что стал почти невидимым. Даже себе самому.

Картинка была очень наглядная. Когда Дэвид сделал паузу (вероятно, чтобы подумать, все ли он рассказал), я дала волю левой колонке и сказала:

— Пока я слушала вас, у меня сложилось впечатление, что вы в полосе настолько густого тумана, что стали невидимы. Даже самому себе. Вам это впечатление представляется обоснованным или это всего лишь игра моего воображения?

Дэвид сидел спокойно. Он, казалось, изучал пространство перед собой. А потом произнес:

— Знаете, это похоже на то, что испытываю я. Сейчас я ничего не могу видеть и понимать ясно. Это интересно. Очень напоминает положение, в котором я оказался бы, если б ослеп. Боюсь, что двигаюсь к обрыву, откуда и сорвусь.

Я ответила:

— Когда вы рассказывали мне о Роне, Кэти и обо всем том, через что вы втроем прошли, казалось, что вы эмоционально безразличны, словно приняли какое-то сильное седативное лекарство и не можете ничего чувствовать. В моей догадке есть хоть крупица правды?

Дэвид ответил мгновенно:

— Вы правы. Я как будто бы под действием анестетиков.

— И насколько давно вы в таком состоянии?

Немного подумав, Дэвид сказал:

— Думаю, это началось в тот год, когда Рона исключили из университета. Тогда мы получали удар за ударом или даже нокаут за нокаутом. Это было ужасно. У нас с Кэти не оставалось ни времени,

ни сил на себя. И все из-за Рона. Старались помочь ему, убрать последствия того, что он натворил.

Продолжая наш разговор, Дэвид понял, что, как и у многих из тех, кто провел долгое время в зоне боевых действий, у него атрофировались чувства: это необходимая защитная реакция, чтобы выжить. Потому он и не ощущал кошмарности своего положения. Проблема заключалась в том, что Дэвид вогнал себя в состояние, близкое к наркотическому расстройству. В результате страдали работа Дэвида и его отношения с Кэти. Он пришел к выводу, что нужно обратиться за помощью к врачу. Врач бы вместе с Дэвидом придумал, как лучше всего помочь сыну, оставаясь при этом в живых и живя собственной жизнью.

Для того чтобы вынести на публику свои частные мысли, требуется известная решимость, смелость. Но если то, о чем вы думаете, заставляет смущаться и увиливать, вы, возможно, наткнулись на что-то. В случае Дэвида я получила удовлетворение от того, что мои интуитивные догадки помогли ему признать чувства, которые он испытывал, и то, что он мог сделать для облегчения состояния.

## Могут ли инстинкты довести до беды?

Наши инстинкты не всегда подают верные сигналы. У меня определенно бывали моменты, когда мне доводилось получать неверное, но настоятельно напрашивавшееся толкование какого-то вопроса. Порой я попросту терялась: я и понятия не имею, о чем тут речь. Иногда я говорила: «Я так же сбита с толку, как, кажется, и вы. И как же мы будем выбираться из этой ямы?»

Но до беды нас доводят не мысли или чувства. Ее вызывают не наши прозрения. Причина бед — приверженность нашим идеям, уверенность в собственной правоте. Я хочу подчеркнуть, насколько важно отказаться от того, чтобы считать свои мысли и толкования безусловной *истиной*. Но даже при этом я предпочту ошибиться и лишний раз проверить мои инстинкты и не стану пренебрегать ими из страха ошибиться или обидеть кого-то. Иногда я говорю новым клиентам: «Я буду говорить вам, что я думаю, чувствую, чем интересуюсь. Я подтолкну вас к принятию решений или к совершению

действий по важным вопросам. Я на вашей стороне. Я буду заходить далеко, и если я зайду слишком далеко, то остановите меня».

Мы закономерно попадаем в беду, когда начинаем приписывать мотивы или устанавливать «истину» после первых тридцати секунд разговора, настойчиво предлагать наши мнения, ошибочно считая, будто мы на правильном пути и знаем, что в действительности происходит. Мы наверняка обидим других, если будем высказывать наши впечатления и интерпретации как истину.

**Я буду заходить далеко, и, если я зайду слишком далеко, вы должны остановить меня.**

Мало кто почувствует благодарность, если ему скажут: «То, что вы на самом деле имеете в виду, — это...» — а затем упомянут мотив или смысл, которые предельно далеки от истины. Это будет воспринято как нарушение, как попытка играть в теннис с человеком, отказывающимся стоять на своей стороне площадки. Левая колонка — как раз о том, как оставаться на своей стороне, не причиняя ущерба другим, но при этом все же отлично играть в теннис.

**Мы наверняка обидим других, если будем высказывать наши впечатления и интерпретации как истину.**

Одна приятельница пересказала разговор, обозначивший начало конца ее брака. Она заявила мужу: «Ты совершенно неправильно толкуешь мои слова и делаешь это последовательно, упорно. У меня одно выражение лица, а в твоём представлении оно совсем другое, темное и недоброжелательное. Ты приписываешь мне мысли, чувства и мотивы, которые чужды мне. Ты совершенно не понимаешь меня».

Помню, как слушала человека, пересказывавшего разговор, очевидцами которого мы оба были, и задавалась вопросом: «Поразительно, что он толкует разговор таким образом. В конце концов, мы оба были там, на месте. Интересно, откуда он взял свою историю?»

**Фундаментальный исход большинства коммуникаций — ложное, превратное понимание сказанного.**

Фундаментальный исход большинства коммуникаций — *ложное, превратное* понимание сказанного. Все мы только что присутствовали

на одних и тех же собраниях или участвовали в одних и тех же разговорах, которые при пересказах оказываются совершенно непохожими на себя. Неважно, что было сказано человеком, — мы сами решаем, что именно он имел в виду, и затем действуем на основании своей интерпретации, полагая, что она правильна, и не подвергая ее проверке. Было сказано это. И ты слышал это. Имеешь в виду одно, однако слушающий тебя придает твоим словам смысл, который тебе никогда и не приходил в голову. Сколько раз мы говорим другому человеку: «Я хотел бы записать нашу беседу на диктофон, и тогда запись докажет, что я никогда не говорил...» или «Разве я это сказал?» Каждый из нас убежден, что его интерпретация услышанного правильна.

**Наш контекст определяет то, как мы живем.**

Учитывая, что каждый из нас живет в уникальном контексте (который образует фильтр, состоящий из наших самых глубоких мнений, убеждений и отношений, сформированных и закаленных всей жизнью), нетрудно понять, как возникают неверные толкования и пробелы в понимании во время разговоров. Личный контекст определяет, как мы переживаем содержание нашей жизни. Зачастую он принимает форму правил, по которым мы живем. Например, спросите себя:

*В какой момент в комнате появляется беспорядок?*

*На сколько минут опоздал этот человек?*

*Можно ли разрешать собакам спать на кровати?*

*Что лучше — пластиковые или живые растения?*

У каждого свой контекст, и каждый живет в соответствии с ним. Если содержание нашей жизни включает смысл и цели всех разговоров, в которых мы участвуем, контекст становится интереснее, богаче. Соответственно, интереснее становятся и результаты разговоров.

Помните: все разговоры — разговоры с самим собой; иногда в них вовлечены и другие люди.



Это верно в том смысле, что все мы неосознанно, автоматически вкладываем нашу интерпретацию или наш эмоциональный заряд в то, что говорят другие, а мы слушаем. И постоянно интерпретируем сказанное на свой лад. Если ваши разговоры с определенным человеком всегда негативны, то сложившееся у вас убеждение наверняка дает негативное толкование всему, что говорит этот человек, и вашим откликам на сказанное им. Ведь так?

Во время разговоров по существу люди не цепляются за свои позиции как за неопровержимую истину. Вместо этого они рассматривают свои взгляды как гипотезы, которые требуют изучения и проверки наряду с другими. Джозеф Пайн, автор книги «Экономика впечатлений» (The Experience Economy)<sup>[15]</sup>, предлагает: «Когда вас понимают, а не интерпретируют, это настолько приятно, что за такое можно было бы взимать плату». Но, к сожалению, такое случается редко: насколько универсально стремление к известности, настолько же распространен и дефицит понимания.

Так что обратите внимание: надо выражать мысли ясно и четко, проверять смысл слов и, самое важное, изучать контекст, в котором происходят наши разговоры. Кардинал Ньюмен<sup>[16]</sup> сказал: «Мы можем выбирать, во что верить. Мы несем ответственность за выбор того, во что верим».

**Мы можем выбирать, во что верить. Мы несем ответственность за выбор того, во что верим.**

*Кардинал Ньюмен*

Посмотрим, как часто выбор того, во что верить, приводит к непониманию. Вот проблема: с одной стороны, если тратить время на людей, которые постоянно, почти в любом разговоре истолковывают наши слова превратно, то это вызовет застой в отношениях или вовсе положит им конец. С другой стороны, ведь и *мы* можем допускать неправильные толкования? Что делать в тех случаях, когда наша третья колонка снова и снова упорно посылает нам один и тот же сигнал: «Здесь что-то не так. Что-то происходит. Так или иначе, но я чувствую, что в этом деле скрыто больше, чем видит глаз».

Когда вы начинаете эксперимент с левой колонкой, может случиться неловкость: ведь вы предлагаете ваши частные мысли на суд

других людей. Мы часто говорим, что «чувствуем свой путь». Разрешить чувствам вести вас — неплохая тактика во время разговора.

## Проблема внимания

Филипп и я в течение года встречались ежемесячно, обычно по утрам в понедельник. Филипп — общительный, дружелюбный человек. Он понимает мое мрачное чувство юмора, легко смеется и удивительно откровенно признаёт свои недостатки как руководителя. На втором году наших отношений я не смогла не обратить внимания, что на носу и щеках Филиппа все заметнее проступают сосуды. Он часто выглядел невыспавшимся, глаза были красными и опухшими.

Временами я осмеливалась заметить:

— Сегодня выглядишь несколько помятым.

— Да, вчера была вечеринка. Лег спать около двух ночи. Отлично провел время.

Так дела и шли.

При следующих встречах озабоченность внешним видом Филиппа все сильнее отвлекала меня от дела. Мне было трудно воспринимать его замечания о состоянии компании, если мне не давал покоя вопрос, не становится ли Филипп алкоголиком. Я просто увязала в этой догадке. Задать ли мне вопрос прямо? И как это сделать? Как спросить другого человека: «У вас проблема с алкоголем?» Этот вопрос не из тех, которые можно задать мимоходом, ни с того ни с сего. Или все же можно? И кто я такая, чтобы строить догадки? У меня нет особых познаний об алкоголизме. А моя левая колонка вполголоса спрашивала: «Сюзан, что именно, по-твоему, тебе не известно?»

Сев в машину после очередной встречи с Филиппом, я посидела минутку, борясь с собственной трусостью. *«Говоришь, что заботишься об этом человеке. Действительно заботишься? Если он алкоголик, то это сказывается не только на его здоровье, но и на его семейной жизни, на его способности стать выдающимся руководителем, как он стремится. Ты должна что-то сказать. Должна задать ему вопрос об алкоголе».* Я решила поделиться с Филиппом моей озабоченностью в подходящий момент. Ждать пришлось недолго.

Когда я вошла в кабинет Филиппа для следующей встречи, я знала, что не смогу сосредоточиться на том, что он скажет. Он выглядел явно с похмелья.

— Скверно спали? — спросила я.

— Что? А, да. Я провел уик-энд с друзьями.

Наступил момент истины. Я собрала свое мужество, чтобы задать вопрос.

— Филипп, если я сегодня не поделюсь с вами тем, что заботит меня все сильнее и сильнее, мне будет трудно сосредоточить внимание на деловых вопросах.

Филипп сделал паузу и странно улыбнулся:

— Хорошо, стреляйте.

— Это нелегко. Меня беспокоит, что мой вопрос может вызвать охлаждение в наших отношениях, поэтому хочу, чтобы вы знали: я готова к тому, что страшно ошибаюсь в своих догадках.

Улыбка Филиппа погасла.

— Дело вот в чем, Филипп. Мы всегда встречаемся утром по понедельникам, после выходных, и, честно говоря, обычно вы выглядите ужасно.

Филипп нахмурился. Я сделала глубокий вдох и продолжила:

— Пару раз я спрашивала вас об этом, и вы отвечали, что у вас была вечеринка с друзьями и вы засиделись. Вы всегда относились к этому как к чему-то забавному и незначительному.

К этому моменту никто из нас не хотел слышать того, что я должна была громко сказать далее. Наступило краткое тягостное молчание. У меня сердце к горлу подкатило. Я произнесла как можно мягче:

— Возможно, я сильно ошибаюсь. Если это так, знаю, что вы скажете мне об этом. Просто я каждый раз задаюсь вопросом: а не является ли ваше состояние утром по понедельникам чем-то большим, чем последствия веселого времяпрепровождения с друзьями? Меня беспокоит, что у вас, возможно, проблемы с алкоголем. Что вы, возможно, алкоголик.

Вид Филиппа перестал быть сонным. Его лицо залило краской. Он фыркнул:

— Поверить не могу! Я рассказываю вам о друзьях, о разных вечеринках, а вы вон о чем начинаете говорить!

Я с трудом подавила желание извиниться, взять назад слова о своих наблюдениях, забыть об озабоченности. Но вместо всего этого я ждала. Филипп отодвинул кресло от стола. Напряжение в кабинете, кажется, можно было даже услышать: будто гул трансформатора. Я сидела на электрическом стуле и ожидала, что меня вот-вот поджарят.

Слова Филиппа были выверенными. Произносил он их через стиснутые зубы, глядя мне прямо в лицо:

— Первое. У меня нет проблем с алкоголем. Второе. Я никогда больше не буду упоминать друзей и вечеринки.

Он глубоко вдохнул.

— А теперь мы можем начать? У меня есть вопросы, и мне хотелось бы, чтобы вы разобрались в них.

Я снова подавила побуждение принести извинения и вместо этого сказала:

— Да, хорошо, приступим.

Через полгода я начала встречу с Филиппом первым вопросом модели «Прав на полезные ископаемые»: «Какой самый важный вопрос нам следует обсудить сегодня?»

Помолчав с минуту, Филипп сказал: «Мой алкоголизм».

## Выяснение того, что вам известно

Тщательно, до деталей продуманный разговор — разговор неудачный. Когда мы вступаем в разговор, чтобы показать самообладание, ум, информированность, мы заторможены, а это сдерживает возможность сближения.

**Тщательно продуманный разговор — разговор неудачный.**

Если мы перед разговором думаем, что знаем, как он будет развиваться и что нам надо сказать, мы исходим из предположения, что именно так разговор и пойдет. Но все не так просто. Разговор по существу более оригинален и может пойти по-разному. Сердце, страж нашей беспокойной интуиции, правит бал; оно отдает приказы, которым надо подчиняться. По крайней мере, у меня это так.

**Я говорю, чтобы выяснить: что мне известно?**

**Если мы делимся личными мыслями — которые дают ключи, своего рода хлебные крошки, рассыпанные по линии разговора, — то все меняется.**

И все же всякий раз приходится испытывать шок, обнаружив: ты говоришь не о том, что знаешь. Я говорю, чтобы выяснить: что мне известно? Зачастую реальная проблема в том, что разговору не дают стать предметным. Он идет не о том, о чем надо поговорить. Но если мы делимся личными мыслями — которые дают ключи, своего рода хлебные крошки, рассыпанные по линии разговора, — все меняется. После бесчисленных разговоров по существу я по-прежнему бываю тронута, если понимаю: тот, с кем я разговариваю, желает, чтобы его открыл, понял другой мыслящий человек, который внимательно слушает, чтобы понять, уловить смысл в путанице слов, скрывающих суть.

Повиновение инстинктам и разрешение им проявиться перед коллегами или любимыми позволяет обоим беседующим узнать то, что они, возможно, иначе бы и не узнали. Мы вместе начинаем понимать, о чем должен быть разговор и как он должен пойти, как наполнить его живым реальным содержанием. Левая колонка дает одно открытие, одно предложение за один раз.

Мы выбираем вопрос, который выносим на общее рассмотрение. Мы выдвигаем некий тезис в заключение, потом другой тезис и так далее. То, что мы выбираем, необязательно истина, а порой не является даже ее подобием. Однако соображения или вопросы, которыми мы осмеливаемся поделиться с другими, могут помочь разговору пойти туда, куда надо. Функция нашей левой колонки сугубо интимная и поразительно разоблачительная.

Как вы узнаете в главе 6, разговор не заканчивается только потому, что его время вышло. Разговор с Филиппом, например, продолжался в течение многих бесед... И каждая из них запомнилась мне.

## Должное

В отношении того, какая территория (с учетом сферы компетенции собеседников) подходит для разговора, мнения расходятся. Я не профессиональный психотерапевт, поэтому, когда сталкиваюсь с вещами, выходящими за рамки моих знаний, я направляю людей к

специалистам. Впрочем, никто из нас не нуждается в лицензии, удостоверяющей, что мы люди. Не нужна и лицензия на то, чтобы быть другом. Для того чтобы находиться здесь и сейчас, не нужно академической степени. Консультирование Филиппа не входило в мои намерения и цели. Это не мое дело. Если бы я считала, что это дело мое, у меня были бы неприятности. Мое — снять шляпу профессионала, оставить ее у дверей, вступить в разговор и просто участвовать в нем.

Все мы знаем, как легко вступить в перепалку, где мы стреляем от бедра и говорим все, что приходит в голову. Подчинение инстинктам после обретения навыков и практики изучения реальности, проявление подлинных мыслей и чувств, полное и безраздельное предоставление нашего внимания другим, смелая и сочувственная постановка вопросов — совсем иное дело. Поскольку разговор — это отношения, теперь появляется широкий и богатый контекст, в пределах которого мы предлагаем другим на рассмотрение наши соображения.

**Ваше смятение — актив; собственно говоря, ваш поиск ясности может осветить путь другим людям.**

Но что если ваши инстинкты порой ошибаются?

Примите во внимание такой вариант: *ваше смятение — актив; собственно говоря, ваш поиск ясности может осветить путь другим людям.* Работая над тем, чтобы выразить то, что вам непонятно, но что вы очень хотите понять, вы вызываете такой разговор, которого ждут другие люди. Если вы начнете интересоваться тем, что думают о вас другие, вы не сможете пойти оригинальными путями. Ищите самый глубокий из заботящих или беспокоящих вас вопросов. Знакомство с неизвестным и изменчивость мира очень важны. Не отклоняйтесь от этого пути. Проторяйте путь своими словами.

### **Задание**

Сегодня во время разговоров уделите самое пристальное внимание вашим мыслям и чувствам. Обратите внимание на интересы, к которым вы не обращаетесь. На вопросы, какие вам хотелось бы задать. На наблюдения, какими ваш внутренний голос призывает поделиться. Помните, что ваши мысли и чувства не правильны и не

неправильны. Ваши мысли — просто ваши мысли. Время от времени выбирайте одну из них и выносите на публичное обсуждение. Предложите собеседнику изучить ее вместе с вами. Поступая так, вы даете разговору возможность обрести глубину. Проявите мужество в ваших сегодняшних разговорах.

## Повторение пройденного

- Продуманный разговор — разговор неудачный.
- Во время любого разговора прислушивайтесь не только к содержанию. Старайтесь уловить эмоции и намерения.
- Руководствуйтесь инстинктами, а не обходите молчанием то, что они диктуют, из опасения, что вы ошибаетесь или можете обидеть кого-то.
- Проследите, что произойдет с разговором после того, как подчинитесь инстинктам.
- Предложите собеседникам сделать то же самое.

## ГЛАВА 6

# Принцип шестой

## Примите ответственность за свои эмоциональные реакции

Есть люди, которые забирают вашу душу, и есть люди, которые возвращают ее вам.

*Элизабет Дэвид*

У руководителей нет незначительных замечаний. Руководитель, бывает, даже не помнит о том, что произнес, но сказанное им может уничтожить того, кто ждет от руководителя указаний и одобрения. По той же причине то, что вы сказали много лет назад, может быть, воодушевило и вдохновило другого человека, который до сих пор благодарен вам. Все наши слова несут эмоциональные последствия. Позитивные или негативные. Наши личные эмоциональные реакции значительнее, чем мы думаем.

**Эмоциональные реакции — это то, что запоминает другой человек после того, как мы уходим. Это то, что человек чувствует. Последствие, послевкусие или остаточное тепло.**

Эмоциональные реакции — это то, что запоминает другой человек после того, как мы уходим. Это то, что человек чувствует. Последствие, послевкусие или остаточное тепло.

Одна из моих приятельниц часто конфликтует с мужем. Она никогда не помнит, что он говорит, но хорошо помнит чувства, которые возникают у нее от его слов. Потом он злится из-за того, что она уходит в другую комнату: «Это глупо. Я не сказал ничего такого, из-за чего стоило бы запирааться на весь день». А моя приятельница думает: «Да ты сказал, сказал! Но я не могу повторить то, что ты сказал. Просто знаю, что получила определенное сообщение. Понимаю смысл сказанного. Понимаю манеру, в которой это было сказано. Понимаю тон твоего голоса. Полагаю, тон был саркастический. Понимаю выражение твоего лица. Многострадальный муж. И понимаю твою позу вполоборота ко мне. Полный разрыв».



Моя приятельница чувствует это кожей. Она готова разразиться злыми, обидными словами, готова и хочет высказаться. Муж видит, как сверкают молнии в ее глазах, и понимает, что пора остановиться, а потом делает вид, что все это глупо: мол, *дурочка, расстраивается без малейшей на то причины.*

«Он говорит, что я его камертон, — рассказывала мне приятельница. — Это его метафора заземленной интеллектуальной энергии. Он ценит мой интеллект, но не дотягивается до меня. Не касается меня».

Когда она пытается объяснить все это мужу, ее страх и гнев передаются обоим, вызывают чрезмерный накал эмоций, и к их списку тем, которые не подлежат обсуждению, добавляется еще одна.

После одного из таких скандалов приятельница позвонила мужу на мобильный в надежде получить хотя бы намек на ясность или разрешение конфликта. Связь была неустойчивой, с сильными помехами. Приходилось постоянно кричать: «Ты на связи? Слышишь меня?» Позднее она поняла, что этот разговор был идеальной метафорой их отношений в последние четыре года: неспособности обсудить, насколько они преданны друг другу. Постоянные препирательства этой пары напомнили мне болгарскую пословицу: «Если хочешь утопиться, не мучайся на мелком месте».

**Хочешь утопиться, не мучайся на мелком месте.**

Брак моей приятельницы разрушился. Этот распад был медленным, но верным. Для спасения этой семьи требовался ряд разговоров, во время которых оба супруга приняли бы на себя ответственность за свои эмоциональные реакции.

После их развода я как-то столкнулась с бывшим мужем приятельницы. Я всегда ценила его чувство юмора. Он сказал: «Всякий раз, когда я возвращался домой, она встречала меня с двумя черными мешками для мусора, набитыми моими вещами. Однажды я увидел такой мешок на заднем сиденье машины одного знакомого. “Что, жена выставила из дома?” — спросил я. И он ответил: “Да. И как ты догадался?” Черные мешки для мусора. Бесплатный подарок покойнику».

Смешно. И грустно. *Какими сообщениями не могли обменяться эти двое? А ведь эти сообщения могли бы спасти их брак.*

Джеймс Ньютон описывает свой дом, стоящий у берега бухты Сан-Диего, где у каждого перед домом свой причал. Для судов в акватории бухты установлен предел скорости — пять узлов. Но иногда находится какой-нибудь лихач, который носится на большей скорости и раскачивает все суденышки так, что они начинают биться о причалы. Возможно, он делает это непреднамеренно, просто тешит душу. Однако если управляющий судном не задумывается о последствиях своих действий и причиняет ущерб, он несет ответственность за него. Водная полиция должна гарантировать выплату этим человеком компенсации за любой вред, причиненный в результате его действий. Все это правильно, но на стоящих в бухте судах должны быть кранцы правильных размеров, и каждый владелец судна должен нести ответственность за последствия своих действий.

«Может ли человек управлять судном в этих водах?» Вопрос поставлен неверно. Разумеется, может. Правильно поставленный вопрос звучит так: «С какой скоростью можно вести судно в бухте Сан-Диего?»

В моей жизни был период, когда я не думала о моей «скорости» и о последствиях разговоров с людьми. Если и вы такой же, какой была когда-то я, вы поймете, насколько трудно жить в соответствии с обещанием быть более внимательным к эффекту, который могут оказать наши слова.

Сталкиваясь с этой задачей, кто-то решает вообще не говорить на «рискованные» темы. Или дает делам идти как идут, считая, что, дескать, если я слишком резок для некоторых, то это проблема не моя, а их, чересчур чувствительных.

В конечном счете это оказывается проблемой обеих сторон. Однако, поскольку у нас мало возможностей управлять реакциями других людей, правильнее всего сосредоточиться на своих действиях. Можно сказать себе: «Это моя проблема. Отныне я беру на себя ответственность за свои эмоциональные реакции».

**Ваше тезисное выступление**

Если вы руководитель, лидер, то принятие ответственности за ваши эмоциональные реакции требует, чтобы у вас имелась патетическая тезисная речь, которую вы должны быть готовы произнести в любой момент, повсюду и для всех, кто об этом просит. Или кто кажется хотя бы чуть смущенным, сбитым с толку. Это выступление должно быть энергичным, ясным и кратким. Вот основные тезисы такого выступления:

*Мы идем туда-то.*

*Мы идем туда по таким-то причинам.*

*Вот люди, что идут вместе с нами.*

*А вот способы, которыми мы доберемся до цели.*

Топ-менеджеры часто делятся такими выступлениями с членами своих команд и с клиентами — и не только чтобы сообщить слушателям ясную и убедительную историю, но и для того, чтобы вызвать позитивную эмоциональную реакцию. Эмоциональный заряд, который организация придает руководителю, оказывает глубокое воздействие на его долгосрочную эффективность. Она определяет историю, повествующую обо всех работающих в организации. Это история, которую рассказывают в наше отсутствие. Это то, что станут рассказывать о нас тогда, когда нас уже не будет. Это может быть замечательная история, заставляющая нас улыбаться, но она может оказаться и мучительной, с плохим концом.

**Наша эмоциональная реакция определяет историю, повествующую обо всех работающих в организации.**

Какова *ваша* история? Как бы вы хотели, чтобы вас истолковали? Какое наследство вы хотите оставить после себя? Если ваши коллеги могли бы рассказать о вас одну историю, то какую именно вы бы предпочли? Какое послание вы хотите довести до сведения *ваших* клиентов? Какого эффекта вы желаете добиться каждым разговором? Разговор — это отношение. На рабочем месте разговор превращается в постоянный разговор со всеми лицами, имеющими значение для вашего успеха.

Многие выдающиеся руководители, с которыми я работаю, по-настоящему любят свое дело и жизнь. И на работе, и дома они

сосредоточивают внимание на глубоких, долговременных концепциях и убеждениях. У них твердая опора под ногами, и возникла она на основе успехов в борьбе с главными проблемами организации, успехов, которые заметны другим. Выдающиеся руководители стали более чувствительными благодаря влиянию, оказываемому ими на других. Выдающиеся руководители все сильнее осознают последствия своих слов и поступков. И когда они поняли, что руководство должно быть обращено на весь мир, их перспективы и цели изменились.

Руководитель компании, расстроенный результатами своих попыток общения с управляющими, размышляет:

То, что я *говорю*, — это не то, что я *хочу* сказать.

Не то, что они *слушают*.

Не то, что они *слышат*.

Не то, что они *понимают*.

Не то, что они *будут помнить*, когда я уйду.

*Что я хочу, чтобы они вспоминали, когда меня не будет?*

Мне надо сказать это, и только это — но предельно ясно.

Какие воспоминания о себе вы хотите оставить? И ясно ли вы обозначаете словами именно это желание?

**Какие воспоминания о себе я хочу оставить после того, как уйду? Мне надо сказать это, и только это — но предельно ясно.**

### *Задание*

Если вы возглавляете организацию или подразделение, напишите свое корпоративное тезисное выступление. Антуан де Сент-Экзюпери сказал: «Один будет ткать паруса, другой блестящим топором валить сосны. Один — ковать гвозди, другой — наблюдать за звездами, чтобы научиться управлять кораблем. И все-таки они будут единым целым. Корабль строится не потому, что ты научил их шить паруса, ковать гвозди, читать по звездам; корабль строится тогда, когда ты пробудил в них страсть к морю»<sup>[17]</sup>.

- Вот куда мы идем.
- Вот почему мы туда идем.
- Вот те, кто идет туда вместе с нами.

- А вот путь, которым мы доберемся до цели.

## История Энди и Роджера

Негативные эмоциональные последствия бывают не только в результате непродуманных или неприязненных замечаний. Иногда они возникают из-за отсутствия замечаний, содержащих должную оценку действий других людей. Например, я завершаю встречи с клиентами вопросом: «Учитывая все, о чем мы говорили, каковы ваши первоочередные задачи на ближайшие тридцать дней?» И на следующей встрече я проверяю, выполнены ли эти задачи.

Во время разговора с одним из клиентов (имевшим легендарную и долгую историю успехов) я была настолько поглощена темой, что забыла спросить его о списке первоочередных дел на следующий месяц. Я уже начала вести дело к окончанию, и он, вероятно, понял, что я собираюсь уходить. И он сказал: «Погодите минутку. Неужели вы не спросите меня о том, что я сделал за последние тридцать дней? Я хочу похвастаться достижениями».

Я забыла о том, что хорошие качества и достижения людей на всех уровнях корпоративного мира, даже высших, нуждаются в признании.

Кто заслуживает вашей похвалы? Кому нужно знать, что вы проявляете заботу и внимание, что вам не все равно? Кому нужно говорить, что вы любите его или ее? Как скоро вы можете сказать это?

Эндрю — джентльмен из джентльменов, законченный профессионал и переговорщик мирового класса. Большинство знающих Эндрю людей хотят стать такими, как он.

Придя в кабинет Эндрю на ежемесячную встречу, я нашла его в смятении. Первое, что он произнес, было:

— Роджер ушел в отставку.

Роджер был очевидным преемником Энди, строившего насчет него серьезные планы.

— Он перешел на другую работу, которая для него полный тупик, — продолжил Эндрю.

— Но почему? — спросила я.

Энди покачал головой:

— Он увидел, что я передвигаю людей в организации, и предположил, что у меня нет планов насчет него, подумал, что раз его не повышают, то я не слишком-то высокого мнения о нем.

— Но у вас были большие планы на его счет. Как он мог не знать об этом?

— Я считал, что лучше не давать ему никаких обещаний. Ведь никогда не знаешь, что произойдет. Я планировал повысить его в свое время — на самом деле вскоре, но думал, что будет политически неправильно, если я расскажу ему о том, что намереваюсь сделать.

— Вы могли удержать его?

— Поверьте, я пытался, но тут была уязвлена его гордость. Сам он и пальцем не пошевелит. Пройдет год, и он будет несчастен.

Мы сидели молча. Энди обхватил руками голову. Спустя какое-то время я осмелилась спросить:

— Возможно, еще не время, но какой урок вы извлекли из этой истории?

Глаза Энди заблестели.

— Я не сказал ему, что люблю его. Я думал, он это знает.

Высокая оценка, похвала. Незамутненная и безоговорочная. Но это так редко звучит!

**Высокая оценка, похвала. Незамутненная и безоговорочная. Но это так редко звучит!**

## Скажимнескажимнескажимне

В фильме «Всегда» (Always) есть сцена: Пит (которого играет Ричард Дрейфус), летчик пожарной авиации, дарит Доринде (в исполнении Холли Хантер) великолепное платье на день рождения. Очень женственная и в чем-то остающаяся девчонкой, Доринда надевает платье и, величественно поводя плечами, входит в зал, полный выдающихся юристов. Входит под восхищенный свист присутствующих мужчин, которые выстраиваются в очередь, чтобы потанцевать с нею.

Позднее, оставшись вдвоем с Питом, Доринда умоляет его: «Скажи, что любишь меня. Скажимнескажимнескажи. СКАЖИ ЖЕ МНЕ!»

Но Пит, конечно, скажет это намного позже. Когда он готовится вылететь на ликвидацию внезапной чрезвычайной ситуации, Доринда как безумная мечется по летному полю, находит самолет Пита, взбирается к нему в кабину, страстно обнимает его, а затем спускается на землю и собирается уехать. В этот момент Пит, вдруг пораженный чувством, кричит Доринде: «Я люблю тебя!» Но рокот моторов мешает ей услышать эти слова. Пит передергивает плечами и взлетает, чтобы через мгновение погибнуть при взрыве.

Фраза «Ты можешь погибнуть сегодня, так кто тебя не обнял?», может быть, покажется глуповатой. Но в ней говорится о реальной возможности. И это можно проверить в любой момент. Погибнуть сегодня могут многие, имеющие отношение к вашей жизни.

Недавно шофер такси в Сан-Франциско сказал мне: «У меня никогда не было теплых дружеских отношений с родителями при личном общении. Мы отлично общались на расстоянии, но никогда не ладили при встречах. Несколько лет назад положение стало улучшаться. Я навестил их, и все прошло хорошо. У нас состоялся замечательный разговор, и я подумал: наконец-то это возможно. Я собирался снова заехать к ним, но тут мой отец умер. Теперь мать серьезно больна. Вряд ли протянет долго».

Кому нужно услышать от вас добрые слова? Кому надо знать, что вы высоко цените его или ее? Если есть хоть малейшая вероятность, что люди не знают, как вы цените их, надо обязательно поговорить с ними об этом.

В мире бизнеса конфронтация, критика и даже гнев более социально приемлемы, чем проявления уважения и благодарности. И это очень плохо, ибо основанное на благодарности уважение — действие, которое поистине порождает ценность. Иногда самое честное, что должно быть сказано, — это слова: «Спасибо. Я восхищен тем, как вы сделали это. В моей жизни вы занимаете важное место».

И разве не будут эти слова иметь больший смысл, если вы назовете конкретное качество, конкретный поступок или конкретные черты, которые вы цените в человеке? Например, если сказать: «Вы отлично работаете», то эти слова произведут слабое впечатление по сравнению с такими: «Случайно услышал, как вы разговаривали с тем расстроенным клиентом по телефону. Похоже, вы смогли успокоить

его и по-настоящему помочь ему. Впечатлен вашим профессионализмом». Доринда в фильме умоляла только о словах любви. Но лучше не просто говорить человеку о том, что вы его любите; скажите, почему вы его любите, что в нем вы любите. Конкретно. И первый ход — за вами.

**Кому нужно услышать от вас добрые слова? Кому надо знать, что вы высоко цените его или ее?**

## Они просто не понимают

Во время недавнего выступления в округе Ориндж один человек сказал: «Меня полностью понимают на работе, но моя жена ничего во мне не смыслит и ничего обо мне не знает. Совершенно ничего». И всем было очевидно его разочарование.

Я спросила: «А вы понимаете вашу жену?»

В зале наступила гробовая тишина.

Возможно, что оба супруга в этом браке поглощены сами собой и обладают сильной волей. Мне кажется, что дома у этого человека сталкиваются две воли, а на работе, где он занимает руководящую должность, ничего подобного не происходит. Меня заинтересовало его заявление, что на работе его понимают. Возникло впечатление, что для этого человека «разговор по существу» выглядит так: он отдает приказы («Брюс, займи ту высоту, а ты, Салли, вот эту») или выражает недовольство по поводу низкой эффективности, поднимая бровь или подергивая ворот своей изысканной водолазки от Армани. Я поинтересовалась, как его жена и сотрудники отвечают на вопрос, понимают ли они его.

На следующей же неделе на семинаре в Сан-Франциско после практического занятия, посвященного «Правам на полезные ископаемые», один из участников, Майк, заявил протест: «Но ведь это не разговор. Это собеседование. А я не хочу проводить собеседования с подчиненными. Я хочу, чтобы они понимали, что я им говорю!» Позднее Майк рассказал, насколько сильно его расстроил один из подчиненных: «Этот малый просто не понимает меня. Он не слушает, что я ему говорю. Я рассказываю и рассказываю, он попросту не врубается».



Предлагаю тему: неудачный контекст, в котором существует смысл слова *разговор*. Я постоянно помню об этом контексте. Зачастую контекст таков: *Я буду говорить, а ты будешь слушать. Когда ты наконец поймешь меня и признаешь, что я прав, у нас состоится хороший разговор.*

Такое понимание разговора не принесет вам пользы. В сущности, оно может стать губительным и для профессиональных, и для личных отношений.

Всем нам хотелось бы быть понятыми, но очень немногие чувствуют, что их понимают. Мы говорили об этом в главе 3. Вопрос, к которому я хочу вернуться вместе с вами, — «Кто отвечает за обеспечение того *понимания*, какого все мы так страстно жаждем?»

**Кто отвечает за обеспечение того *понимания*, какого все мы так страстно жаждем?**

Какова моя ответственность за обеспечение этого понимания? А ваша?

## Когда отношения действуют

Иногда люди, связанные отношениями, создают такой негативный эмоциональный накал, что одна или обе стороны готовы дать волю эмоциям. Даже на этой стадии разговор по существу может в корне изменить ситуацию, а это требует возвращения к азам.

Прежде чем любой из нас сможет задать вопрос «А нужны ли мне эти отношения на работе или дома?», необходимо сделать две вещи.

Во-первых, надо заставить поработать нашу собственную жизнь. Другими словами, нужно провести разговор по существу с самими собой. Он необходим для того, чтобы мы разобрались с собственной жизнью, дали ответ на важные вопросы, сформулированные в главе 2: *Куда я иду? Почему я иду туда? Кто идет вместе со мной? Как я собираюсь туда добраться?* А вслед за этим разговором нам необходимо ступить на тропу и оставаться на ней больше недели или месяца. В противном случае, если мы почувствуем себя несчастными, нам будет трудно найти источник несчастья. Легко предположить, что источником беспокойства является кто-то другой, и мы были бы рады,

если б этот человек ушел из нашей жизни. Однако корень проблемы может крыться гораздо ближе.

Во-вторых, мы должны дать другим то, что сами больше всего желаем получить. Хотите оставаться с теми людьми, общение с которыми вызывает у вас эмоциональный подъем? Тогда оставайтесь самими собой. Жаждете быть понятым? Тогда сосредоточьтесь на понимании других. Хотите, чтобы за столом заседаний ваши мысли приветствовали? Тогда приветствуйте мысли того человека, который сильнее всего смущает и раздражает вас. Желаете, чтобы ваш партнер по жизни слушал вас так же, как тогда, когда только-только началась ваша любовь? Тогда запланируйте вечер, во время которого вы будете всецело сосредоточены только на том, что говорит дорогой вам человек. Хотите обсуждать трудные вопросы, не ощущая, что другие защищаются или злятся, без неприязненных, бездумных замечаний, в негативных эмоциональных последствиях которых вы буквально утопаете? Вероятность всего этого крайне мала, если вы не сорветесь первым. Один день не считается. Вы должны дать другим то, что сами хотите получить. Все начинается с вас.

**Вы должны дать другим то, что сами хотите получить.**

Люди выражают и принимают любовь по-разному. Прочтите книгу Гэри Чапмена «Пять языков любви» (The Five Love Languages). Найдите язык, который понимает ваша супруга или супруг. Это качество времени, которое вы уделяете ей или ему? Заверения? Подарки? Необычные поступки? Физическое прикосновение? Каким бы ни был этот язык, изучите его и говорите на нем.

Придайте важность изучению того языка любви, на котором говорит ваш партнер, и ежедневно беседуйте с ним на этом языке. В трудные моменты спросите себя: что сделала бы любовь? И сделайте это. Не сдавайтесь. Живите в соответствии с тем, что собираетесь узнать.

И здесь рождается чудо. Когда один из двоих действительно спрашивает и действительно слушает другого, а не перебивает вопросами и не приписывает негативного смысла всему, что тот говорит, происходит удивительная вещь. И если человек, который по-настоящему слушает другого, действует на основе обширной и хорошо

структурированной личной базы данных, если он искренне проявляет в жизни собственные личностные черты или те качества, которые он стремится развить в себе, то партнер, скорее всего, примет предложение раскрыться в разговоре и сделать его искренним. Когда это происходит, с собеседника начинает по частям отваливаться броня, за которой обнаруживается человеческое сердце, сердце ребенка.

Он отказывается от панциря, изолирующего людей друг от друга и мешающего легко идти по жизни. Мы узнаем эту броню, слышим бряцание железных лат за милую и спрашиваем себя: «А кто это идет к нам в таких доспехах? Тот, на ком такая мощная защитная амуниция, должно быть, хорошо вооружен и наступательным оружием. Не несет ли этот человек то, чего следует опасаться?»

**Отвергают сердца очень немногих людей.**

Когда люди снимают броню, они открываются и становятся уязвимыми, незащищенными, у них появляется возможность понимать и быть понятыми. Когда начинаешь слушать детей, партнера по жизни, сослуживца на более глубоком уровне, получаешь намного больше информации. Качество внимания, которое вы уделяете собеседникам, позволит вашим детям раскрыться и начать ценить себя. Они узнают, что вы заботитесь о них, и охотно погрузятся в свои мечты.

## Излагайте суть, не отвлекаясь

Если мы можем временами жить, не понимая чувств, которые испытывают другие, то представьте, насколько легко не обращать внимания на замечания, жизнерадостно не понимая, какие эмоциональные последствия наше пренебрежение вызовет у других людей. В деловом мире за такую бесчувственность приходится расплачиваться. Брошенные мимоходом слова могут обидеть, вызвать непонимание и даже катастрофу. Последствия наших замечаний усиливаются эмоциональными реакциями других на все, что мы говорим.

Например, мы можем бессознательно, на автомате, спросить Джонни, что он поделывает с тем-то и тем-то, а потом с удивлением узнать, что Джонни после наших слов пошел напрямик к коллегам и сказал: «Сейчас я не могу помочь вам в этом деле. Боссу важнее

другое, так что на этой неделе мне придется сосредоточиться на том, что важно боссу». И у всех испортится настроение.

Какой бы замечательной ни была электронная почта, она создает огромные возможности вкладывать негативный смысл в ваши слова. В отсутствие таких физических подсказок, как интонация и выражение лица, суть написанного легко может быть истолкована превратно. Что делать, когда понимаешь, что одних слов, пожалуй, недостаточно для передачи подлинного смысла слов и намерений говорящего? Хвататься за телефон! Самая мощная из доступных нам коммуникационная технология — зрительный контакт. Телефон — на втором месте по эффективности. Если нельзя поговорить с глазу на глаз, можно по крайней мере услышать голос другого человека. Переписка по электронной почте должна быть последним из вариантов. Не приносите результаты в жертву эффективности. Устраните возможность появления негативных эмоциональных последствий, а не экономьте время.

**Не приносите результаты в жертву эффективности.**

Негативные эмоциональные последствия обходятся дорого. За них расплачиваются люди, команды, клиенты, члены семьи. Чтобы создать позитивный эмоциональный настрой и уменьшить вероятность неточного толкования ваших сообщений, научитесь сообщать суть, *ничем ее не обременяя*. С этой концепцией меня познакомил мой коллега Пэт Муррей.

Сообщения «с нагрузкой» имеют много обликов. Иногда они принимают форму учтивых посланий, наполненных приторно сладкими словами, которые, однако, могут иметь очевидный недоброжелательный подтекст. Наш радар улавливает что-то другое (возможно, скрытую программу), встроенное в послание. Это вызывает у нас беспокойство и недоверие. Дело не в том, что человек, приславший письмо, действительно написал что-то омрачающее покой. Скорее, оно доносит до нас некие тревожные флюиды. Наш безупречный радар предупреждает, побуждает подчиняться инстинктам и быть осторожными.

**Научитесь сообщать суть, *ничем ее не обременяя*.**

Неважно, сколько сиропа автор наливает в свое письмо со скрытым подтекстом. Мы все равно воспринимаем потайное намерение причинить вред так, как если бы оно было выражено четко и ясно. Соответственно, мы не доверяем такому человеку, не стремимся к новому разговору с ним и стараемся уклониться от дальнейших контактов бесчисленными невидимыми способами.

Другая дополнительная нагрузка поступает к нам в явной форме, и ее невозможно упустить. Пример этого — отец, который, независимо от успехов ребенка, говорит: «Все это хорошо и славно, дорогой, но в следующий раз почему бы тебе не сделать это так...» Это сообщение несет такую дополнительную нагрузку: «Все, что ты делаешь, недостаточно хорошо».

Многие из нас знают людей, которые выворачивают наизнанку свои слова и в общении придерживаются безвкусного, беспорядочного или вопиюще неподходящего стиля. Но поскольку у их сообщений нет никаких скрытых мотивов или вопросов, мы их слушаем и поддерживаем с ними разговор, сохраняем отношения с ними.

Я часто прошу участников семинара подумать о человеке, чьему поведению они хотят воспрепятствовать, и представить, что они ему скажут. А потом я прошу всех участников предъявить их индивидуальные «отпечатки пальцев» — довесок, который им хотелось бы приложить к основному сообщению. Среди типичных ответов обнаруживаем такие дополнительные нагрузки:

- **Перекладывание ответственности.** Это то, что мне всегда особенно нравится. Подобные обвинения порождают все прочие дополнительные нагрузки. *«Все это твоя вина».* *«Это ты натворил, а не я».* *«Ты действительно все испортил».*
- **Упоминание имен, раздача ярлыков.** *«Ты бесчувственный нарцисс».* *«Ты лжец».* *«Ты неудачник».*
- **Сарказм, черный юмор.** *«Очевидно, цель твоей жизни — прозябать на уровне посредственности».* *«Похоже, ты достиг дна и начал углубляться в него».*
- **Придание непомерного значения тому, что лежит на поверхности.** Случилась какая-то малость, но ее значение

ОГРОМНО! *«Ты не любишь меня и никогда не любил». «Это разрушает все. Нам конец».*

- **Угрозы, запугивание** (это всегда эффективно действует!). *«Похоже, ты не ценишь свою работу». «Тебе никогда больше не увидеть детей». «Еще раз так сделаешь — и...» «Послушай, я не хочу использовать мое служебное положение, но...»*
- **Преувеличение.** *«Ты всегда это делаешь». «Тебе никогда не приходилось...» «Вот уже в сотый раз...»*
- **Акцентирование неспособности человека к коммуникации** как бы с позиций превосходства; другой человек определенно занимает более низкое положение. *«Ты этого не понимаешь». «Тебе с этим не справиться». «Ты вообще ничего в этом не смыслишь». «Не могу передать тебе это дело».*
- **Слова «Будь я на твоём месте...».** Это фраза, несущая весьма большую нагрузку. Если я произношу ее, вы думаете, что я говорю: вам следует сделать это по-моему. Это действительно смысл того, что я говорю. Дополнительный смысл этого оборота таков: *и почему ты не можешь быть более похожим на меня?*
- **Поминание старого.** *«Это точно то же самое, что было, когда ты...»*
- **Публичное моральное уничтожение.** Это подлый, трусливый прием, и мы обычно пытаемся отделаться от таких выпадов, обращая их в шутку. *«О да, Дженни думает, что она горячая штука!»*
- **Постановка вопроса: «Почему ты сделал это?» вместо «Что ты пытался сделать?»** Ответ на второй вопрос требует не такой жесткой обороны, как на первый.
- **Явно негативное выражение лица.** Неважно, что я говорю, но если я злюсь или разочарована, то эти чувства написаны на моем лице.
- **Утверждение, что чьи-то слова или поступки имеют другой смысл;** приписывание человеку негативных или ложных

мотивов. «Что вы в действительности имеете в виду?» или «Что на самом деле происходит?»

- **Отсутствие реакции, отказ говорить.** Некоторые сказали бы, что это самый жестокий груз, который можно прицепить к сообщению. Другие воспринимают такое поведение как недостаток внимания, отказ от признания сказанного.

### *Задание*

Найдите немного времени и вспомните один из ваших разговоров на работе или дома, который прошел не слишком хорошо. Забудьте о неудачном поведении другого человека. Сосредоточьтесь на себе. Пересмотрите этот разговор заново. Прокрутите его в мозгу как киноленту. Посмотрите на выражение своего лица. Каким был язык вашего тела? Повторите свои слова и прислушайтесь к тону, которым вы их произнесли. Мысленно просмотрите ту часть разговора, которая расстроила или взбесила вашего собеседника. Что вы сказали или сделали, что, по-видимому, вызвало такую реакцию собеседника? Теперь рассмотрите только что приведенный список ответов, несущих дополнительную нагрузку, и ответьте на вопросы:

*Какую дополнительную нагрузку вы придали своему сообщению?*

*Каков ваш типичный, уникальный вклад в разговор?*

*Какое воздействие оказал этот вклад?*

Сообщения, имеющие скрытые цели, обычно мигмом приобретают негативный оттенок. В сущности, в ту самую наносекунду, когда к основному сообщению присоединяют скрытое послание в вербальной или невербальной форме, кого-то провоцируют на прекращение разговора. В результате вместо разговора один на один получаем монолог, резкую обличительную речь. Или схватку. Если вы загнали собеседника в оборону, заставили его защищаться, вести разговор невозможно. Собеседник испытывает такие чувства: «Я хочу лишь выпутаться из этого разговора и сделаю все, что нужно для того, чтобы освободиться и убраться отсюда к чертовой матери (а позднее

отыграться на нем или на ней)». Или возникает замешательство: «Чего ты хочешь?» А то и обида: «Да как ты мог сказать мне это?»

Придание сообщению дополнительной нагрузки омрачает отношения, которые становятся хуже, чем были до того, как вы открыли рот. С учетом того, что обогащение отношений — одна из четырех целей всех разговоров по существу, если ваши слова несут какую-то дополнительную нагрузку, ее надо открыто признать. Но будьте осторожны! Не уподобляйтесь тем, кто настолько осторожен, что не может ничего сказать, не говоря уже о том, чтобы обременять слова дополнительной нагрузкой.

## Суровое испытание

Если можно согласиться с тем, что наша цель — передать сообщение, ничем его не обременяя, то что нам делать, если нас провоцируют? Когда пытаются нажимать на наши чувствительные кнопки? К сожалению, у большинства из нас все приобретенные тяжким трудом навыки вылетают прямо в окно в тот самый момент, когда жмут на них.

Такие кнопки есть у всех. На мою кнопку нажимают всякий раз, когда я чувствую, что мои слова истолковывают превратно, причем сильно искажая смысл сказанного мной. Или когда я чувствую: то, что я должна сказать, по-видимому, не оценят. Неважно, собирается ли кто-то сделать это, — такие впечатления вызывают у меня моментальную реакцию. В подобные моменты у меня автоматически срабатывают две глубоко укоренившиеся, возможно, даже врожденные реакции. Реакция первая: выйти из беседы, перестав говорить (это молчаливый вариант) или покинув помещение, где она происходит. Реакция вторая: обвинить других и возложить на них вину. Я нисколько не горжусь этим. Это то, что хочет сделать каждая частица моего существа.

Конечно, в момент, когда я спровоцирована, мои реакции провоцируют и всех других участников разговора. Тогда мои собеседники начинают делать все то, что они делают в состоянии возбуждения, и мы быстро приходим к завершению разговора. Все кончено. Не слишком хорошо. И мы все понимаем, как и что



происходит. Когда мы возбуждены, спровоцированы, важно не срывать и подавить желание придать разговору дополнительную нагрузку. Возможно, тут будет полезна такая история.

Много лет назад я отправилась в Денвер на встречу с Лорой Мехмерт, дорогой подругой со времен учебы в университете. Встреча должна была произойти в литейной мастерской, где выплавляли ее бронзовую статую ковбоя, несущего теленка (статуя была высотой почти в полтора метра). Там есть печь, где плавят металл, который затем разливают по формам, в них металл остывает и затвердевает, превращаясь в произведение искусства, задуманное художником месяцы или годы назад.

Я смотрела, как обретает форму «Бригадир» работы Лоры, по мере того как поток расплавленной бронзы закручивался, завихрялся, шипел и дымился. Меня интересовал вопрос: из чего сделаны дно и стенки плавильной печи, если они не плавятся?

Владелец литейной мастерской объяснил: «Большинство горнов — плавильных печей — сделано или из огнеупорной глины, или из карбидов кремния — хрупких материалов, которые входят и в состав фарфора. Если горн бросить на бетонный пол, он растрескается или разобьется на куски. Когда привозят новый горн, я его простукиваю, чтобы услышать, зазвенит ли он. Если звук резкий, все хорошо. А если неотчетливый, глухой, значит, горн поврежден».

Владельца литейной мастерской оживила тема разговора, и он продолжил: «Золото и серебро, которое используют в компьютерах, очищают, расплавляя в печах. Применяют литье и стоматологи. Отливки используют в больницах, автомобилях, плотинах, ветровых генераторах, на кладбищах — в общем, они сопровождают людей от рождения до могилы».

Как и наши разговоры.

Через несколько недель после посещения литейной мастерской я вернулась в Денвер, чтобы посмотреть на готовое произведение Лоры. Скульптуру установили в парке неподалеку от дома Лоры в Эвергрине. Мы приехали в парк ранним утром, задолго до появления других посетителей. «Бригадир» был великолепен. За его спиной развевался длинный плащ, словно он шел против сильного ветра. Голова склонилась к теленку, которого он надежно держал в руках. Теленок

казался таким беззащитным, однако в его глазах было спокойствие, а не испуг. Я обошла скульптуру, потрогала ее, восхищаясь красотой и вспоминая раскаленную плавильную печь, в которой скульптура начала воплощаться в реальность, в металл. В этот момент меня посетила идея — или, как сказал бы один мой молодой друг, озарение: что если б я смогла стать для моих клиентов надежной плавильной печью — прочным сосудом, в котором могли бы успешно происходить глубокие изменения? А для моей семьи и друзей? *Для самой себя?*

**Что если б я смогла стать для моих клиентов надежной плавильной печью — прочным сосудом, в котором могли бы успешно происходить глубокие изменения?**

Плавильная печь выполняет важную роль в создании произведений искусства, просто поддерживая очень высокую температуру вещества, которым она наполнена (не важно, какого именно). Вспомните о хрупкости горна. Если меня уронить, то у меня, может быть, появятся повреждения: я пойду трещинами или разобьюсь. Я уязвима. Однако при важных разговорах мое дело — поддерживать их, чтобы собеседники могли обсуждать то, что этого заслуживает. И не важно, насколько сложна тема разговора, не важно, насколько хрупкой и уязвимой я себя чувствую во время него.

Образ плавильной печи помогает мне примирить реальность моего присутствия или участия в разговоре со всеми эмоциями, в том числе с эпизодическими приступами гнева (моего собственного и гнева других людей), оставаясь при этом местом, где может происходить то, что должно происходить. Этот образ напоминает мне, что мое дело — всего лишь удерживать, поддерживать, чтобы то, что необходимо сказать, можно было безопасно высказать и высказанное было услышано. Этот образ напоминает мне о том, что в результате разговоров по существу появляются произведения искусства — долговременные, прочные отношения, крайне необходимые для нашего счастья, успеха и покоя.

Каждый из нас — площадка, на которой происходят разговоры. Вы — физическая, эмоциональная, духовная и интеллектуальная площадка для них. Не надо устраивать выезды в романтические гостиницы для важных переговоров со значимыми для вас людьми.

Разговор, который необходим для обогащения отношений с начальником, коллегой или клиентом, не требует ни высокой должности, ни зала заседаний. Даже стильный кабинет для этого не нужен. Чтобы быть другом, не надо диплома, подтверждающего, что вы человек. Для всего этого необходимы вы, готовый вести разговор четко и ясно, участвовать в этом разговоре.

**Каждый из нас — площадка, на которой происходят разговоры.**

Фред Квиринг, рыбак, ловящий на удочку, сравнивает себя с альпийским озером. Если оно спокойно, то в его воде отражается все, что происходит. Стоя на берегу, Фред может видеть малейшие движения заброшенной в воду наживки, заметить, как из глубины поднимается форель. словно бы озеро смотрит на происходящее мягким взглядом, не упускающим ничего. Пока озеро спокойно, оно знает свои глубины, видит, какие существа обитают в нем, и обращает внимание на все, что под водой происходит. Однако Фред по опыту знает, что, когда на озере волнение, в него можно сбросить Эмпайр-стейт-билдинг, а озеро этого и не заметит.

Если Фред в разговоре становится спокойным, безмятежным альпийским озером, собеседники могут поставить какой-нибудь сложный вопрос, и Фред его заметит, поймет и ответит. Пребывая в этом состоянии, он может решить, что делать.

Майкл Чабон в книге «Приключения Кавалера и Клея» (The Amazing Adventures of Cavalier & Clay)<sup>[18]</sup> пишет: «Все големы в мировой истории... призывались к существованию посредством языка, посредством бормотания, декламации каббалистической болтовни. Они в буквальном смысле выговаривались к жизни».

По еврейской легенде, голем — существо, созданное из глины и оживленное магическими заклинаниями. Мне представляется, что любой из нас словами создает свою особую вселенную. Каждый предприниматель помнит, как разговорами создал свою компанию. А как мы попали в этот радостный или трудный момент отношений с нашим партнером, с детьми, с братьями и сестрами? Мы пришли к нему благодаря разговорам, которые сами же и вели.

Разговор — не об отношениях. Разговор и есть отношение. Все идолы и мысли, с помощью которых мы защищаемся, воплощены в

жизнь, сделаны реальными благодаря произнесенным словам. Наша работа, наши отношения, наша жизнь удаются или терпят крушение в ходе и в результате одного-единственного разговора. И так происходит на протяжении всей жизни, от колыбели до могилы.

Какой площадкой для разговора вы хотите быть? Желаете, чтобы вас описывали как наставника или как мучителя? Предположим, вы хотите быть наставником. Какие слова приходят вам в голову, когда вы слышите «наставник»? «Сосредоточенный», «присутствующий».

**Разговор — не об отношениях. Разговор и есть отношение.**

Помните приветствия, которыми обмениваются африканцы: «Вижу тебя» — «Я здесь»? Если я вас не вижу, я не понимаю, что происходит у вас, что происходит для вас, с вашей точки зрения. А когда я вижу вас, я могу уделить пристальное внимание не только словам, которыми мы обмениваемся, но и эффектам, которые они производят. *Я вижу вас. Я здесь.* Какой отличный способ начать разговор!

## Безошибочная передача смысла сообщений

Что хуже: вообще не передать сообщение или передать сообщение с дополнительной нагрузкой?

Представьте, что вы говорите кому-то: «Сейчас я не рад вам. В сущности, я очень разозлен, и мои намерения не очень-то благородны. Как насчет того, чтобы провести этот разговор позднее?» Или: «Прошлой ночью меня преследовали сны, в которых с вами происходили плохие вещи. Это были фантастические, трехмерные сны, как будто на широком экране и со стереозвуком. И в цвете. Они доставили мне удовольствие. Полагаю, это означает, что нам надо поговорить».

Разве такое вступление не станет по меньшей мере предупреждением, что предстоит важный разговор, что ему следует уделить внимание и раскрыться в его ходе? Да, ваш вымышленный собеседник может прийти на разговор с негативным настроением, но мы по крайней мере окажемся в полном контакте. Потому что мы будем настроены на получение важных сообщений.

К сожалению, многие люди в гневе прикусывают язык. Разговор по существу меркнет и умирает потому, что мы неоткровенны даже перед

самими собой и уж тем более перед другими. Мы не признаём, что не всегда действуем на основе любви и гармонии. Временами в дело вступают темные инстинкты, такие как ревность, страх, желание мстить.

Быть человеком трудно! Помню, как читала «Настигнут радостью» (Surprised by Joy) Клайва Льюиса<sup>[19]</sup>. Заглянув в себя, Льюис обнаружил там «зверинец похоти, бедлам амбиций, детскую страхов, гарем взлелеянных ненавистей». Я испытала чувство ликования и освобождения, избавления. Возможно ли, чтобы люди, которыми я восхищаюсь (а это хорошие, мудрые люди), временами бывали такими же, как я?

Чувства, в которых признался Льюис, естественны, и испытывать их исключительно полезно. И, как оказывается, очень полезно и высказывать такие чувства. *«Я рассержен»*. *«Я очень завидую»*. *«Я хочу увидеть, как ты потерпишь неудачу»*. Думаю, что, если вы, произнося эти слова, не станете срываться на визг, стучать кулаком по столу и тыкать костлявым пальцем в нос собеседника, это очень поможет делу, но злиться на кого-то — это очень по-человечески, а высказывать свои чувства другим вполне нормально. Иначе подавленные вами тревога и гнев начнут разъедать сознание, и тогда на их месте вырастет полное равнодушие.

**Если подавленные тревога и гнев начнут разъедать сознание, то их место займет полное равнодушие.**

Каким образом каждый из нас примиряет свою реальность, точное сообщение о ней собеседнику с принятием ответственности за свои эмоциональные реакции и их последствия? Как примирить чувство гнева с достоверностью? Как ясно и точно передавать суть сообщений, не обременяя их дополнительной нагрузкой? Какова наша ответственность перед самими собой и перед другими людьми? Нам надо:

- признать, что все сказанное нами оказывает эмоциональное воздействие;
- понять, что след можно оставить, и не испытывая эмоций (почаще проверяйте это утверждение на других людях, чтобы

понять, какого рода эффект производите вы);

- контролировать свои намерения, какими бы они ни были — благородными или дурными (если намерения дурны, высказываться не время, а если хороши, можно признать свой гнев и все-таки вызвать положительный эмоциональный отклик);
- принять ответственность за присутствие, участие, включенность в происходящее, подлинность, уместность, правдивость и ясность.

Вступать в важный разговор безо всяких намерений рискованно. После того как я предложила клиенту по имени Джордж сделать это, он рассказал мне такую историю.

Когда я, играя за бейсбольную команду колледжа, выполнял броски неудачно, кетчер часто сходил со своего места и спрашивал, понимаю ли я, что делаю. Он спрашивал: каков мой план, какова моя цель, какого результата я хочу достичь следующим броском? Ответы на эти вопросы определяют, каким будет мой бросок — низким и дальним, высоким и резким, ускоряющимся, скользящим или крученым. Похоже, что человек, бросающий мяч другому, у которого в руках большая бита, на самом деле участвует в реализации хорошо продуманной обеими сторонами стратегии, поскольку и у отбивающего подачу есть план, цель, стратегия, результат, к которому он стремится. Проблема в том, что в процессе уж очень многих разговоров у меня нет ни малейшего представления о том, куда я иду, что пытаюсь сделать, какую цель преследую. Все думают, что я веду разговор. Да, я открываю рот, киваю, но на самом деле я просто бросаю мяч без всякого замысла или какой-то цели. Моя единственная надежда — получить передышку для того, чтобы как-то собраться с мыслями и выдвинуть собственную идею.

## Для чего нужна колода

Цель, которая лежит в основе ваших слов, — вот что важно, что имеет значение. Обучение тому, как доносить суть сообщения без дополнительной нагрузки, требует, чтобы вы говорили ясно, четко, убежденно и страстно. Не надо быть нытиком. Как вам известно, у вас есть определенные права. В их числе:

- право на удовлетворение ваших основных потребностей в отношениях или, по меньшей мере, на то, чтобы ваши основные

права в этих отношениях не нарушали;

- право задавать тупые вопросы;
- право не быть жертвой;
- право ставить вопросы, которые беспокоят вас;
- право на несогласие;
- право сказать «да»;
- право сказать «нет».

Лучшие из моих разговоров — результаты соблюдения совета, который дала Энни Диллард относительно писательского труда. В книге «Жизнь письма» (The Writing Life) она описывает, как училась колоть дрова. Если на колоду поставить отпиленный от бревна чурбак и прицеливаться лезвием топора на его верхний торец, то чурбак не расколется надвое, получатся только щепки. И только когда Энни поняла, для чего предназначена колода, она четко расколола чурбак на поленья.

Когда я жила в Японии, сходный совет дал мне сэнсэй в карате. Если вы нацеливаете удар на кирпич, вы можете сломать кости и поставить себя в неловкое положение. Удар надо нацеливать на пространство за кирпичом, на точку, находящуюся за ним. Если кирпич всего лишь преграда между вами и точкой, в которую вы метите, удар будет успешным.

Ваша цель должна лежать за пределами данного разговора, дальше произносимых слов. Какова цель вашей работы? Какова цель этого человека? Этого брака? Или этой жизни? Каково ваше предназначение? Вот ваша колода для колки дров. В нее и цельтесь в каждом важном разговоре.

Иногда мы целимся в ложную точку или вообще забываем нацеливаться на что-нибудь. И слышим, что опять произносим пустые, бессмысленные слова. *Черт возьми, я снова делаю это. Так к чему я хотел прийти в жизни?* Возможно, воспоминание об этом помогает нам направлять конкретный разговор? Ну, во всяком случае оно не повредит.

Но что если ваше назначение изменилось? Надеюсь, оно изменяется по мере того, как люди становятся старше, как они

выясняют, кто они и кем они не являются. Помните, что жизнь витиевата и извилиста?

**Не начинайте ваши замечания с «честно говоря», «откровенно говоря», «говоря по совести».**

Не начинайте ваши замечания с «честно говоря», «откровенно говоря», «говоря по совести». Такие вводные слова всегда заставляют меня задаваться вопросом: значит, до этого кто-то говорил неискренне? Нечестно? Просто говорите честно, откровенно, то, что думаете и чувствуете, и исходите из того, что все поступают так же.

## Будьте готовы

На семинарах я прошу участников подумать о столкновении, которое им предстоит, и ответить на вопрос: «Что вам надо сделать для того, чтобы провести этот разговор, не обременяя сообщение дополнительной нагрузкой?» Ниже приведены некоторые великолепные ответы на него.

- Перед тем как вступить в разговор, мысль о следе, который оставляет на воде лодка, помогает мне вообразить, что разговор уже закончен, и увидеть след, оставленный моей лодкой. Какой след я надеюсь увидеть?
- Надо помнить о том, что сохранить отношения с близкими людьми важнее, чем быть всегда правым.
- Надо признать, что правд много.
- Если мои эмоции негативны, то чем больше я говорю, тем выше вероятность негативных последствий, поэтому в таких случаях надо говорить меньше, а слушать — больше.
- Надо иметь цель и выбирать слова, которые не несут дополнительной нагрузки. Надо находить слова, точно обозначающие или описывающие то, что хочешь сказать, но сознательно направлять их подбор.
- Надо помнить о возможности других толкований.
- Не использовать абсолютные понятия: «Ты НИКОГДА...», «Ты ВСЕГДА...»



- Если я ожидаю, что собеседник обременит свое сообщение дополнительной нагрузкой, такое ожидание может отвратить меня от начала разговора или участия в нем. А если я ничего такого не ожидаю, но это все же происходит, такое развитие событий может нажать на все мои кнопки, и я мигом могу стать неэффективным. Надо ничего не ожидать и быть готовым ко всему!

Если вы признаёте, что часто вызываете негативный эмоциональный отклик, и хотите исправить это положение, опасность может заключаться в том, что вы зайдёте слишком далеко в уступках собеседнику. *Хорошо, я просто не собираюсь говорить то, что думаю. Если я сделаю это, все пойдет неправильно. Это причинит вред отношениям. Всякий раз, когда я пытаюсь рассказать об этом, у меня начинаются проблемы.*

Соккрытие сообщения для отношений столь же опасно, как и сообщение, обремененное дополнительной, часто скрытой нагрузкой. Проблема, стоящая перед каждым из нас, состоит в том, чтобы примирить то, что мы действительно думаем и чувствуем, с отказом от причинения вреда.

**Проблема, стоящая перед каждым из нас, состоит в том, чтобы примирить то, что мы действительно думаем и чувствуем, с отказом от причинения вреда.**

## Когда слово «нет» оказывается решением

За последние несколько лет я выстроила осмысленные отношения со словом «нет». И я весьма рекомендую это слово. Если не научиться говорить «нет», в нашей жизни не будет места для энергичного «да». Все мы говорим «да» и «нет» — людям, идеям, системам убеждений, призывам, десяткам тысяч возможностей, возникающих в течение жизни. Говорить всем и всему «да» невозможно.

**Сказать «нет» — не проблема; зачастую это слово оказывается решением.**

Сказать «нет» — не проблема; в сущности, зачастую это слово оказывается решением. Неприятности, проблемы создает то, как вы говорите «нет». Отношения обогащает или портит то, как вы

выражаете ваше несогласие. Например, фраза «Ты не знаешь, о чем говоришь» гарантированно уязвит собеседника. Фраза «У меня иное мнение на этот счет» пройдет, вероятно, более гладко и не помешает продолжению разговора. Задача в том, чтобы высказать то, что необходимо, что нам самим представляется верным и правильным в данном разговоре, и сказать это так, чтобы не спровоцировать столкновения.

В книге «Перепакуйте свой багаж» (Repacking Your Bags)<sup>[20]</sup> Ричард Лейдер делится с читателями личным заклинанием. Оно звучит так: «Я нахожусь в правильном месте, с людьми, которых я люблю, выполняю правильную работу, имеющую цель». Мне оно нравится потому, что оно короткое и простое, охватывает много важных моментов и совершенно определенно побуждает сделать выбор в личных отношениях, профессиональных возможностях, стилях жизни и способах времяпрепровождения.

Иногда люди, на которых мы рассчитываем опереться, подводят нас, причем неоднократно. Надо признать, что финансовая ценность клиента не уравнивает раздражения, вызываемого ведением дел с этим человеком. Мы принимаем как факт то, что такой-то сотрудник не может справиться с порученной ему работой. И, что всего неприятнее, нельзя более отрицать того, что этот брак спасти невозможно.

Мы знаем: что-то должно закончиться, завершиться.

На ранней стадии любых важных отношений обратите внимание на то, что делает другой человек. Отношения, имеющие какой-то смысл, продолжают дольше потому, что мы не хотим верить тому, что видим, слышим, чувствуем, в том числе нутром. Мы не хотим, чтобы это было правдой. Если обнаруживаете, что поведение другого человека расстраивает вас, напомните себе о том, что наше поведение — то, как мы проявляем себя — обусловлено нашими способностями, как генетическими, так и подаренными жизненным опытом. Когда другой человек показывает вам, каков он, поверьте ему. Не вводите себя в заблуждение предположением о том, что, если вы в нужный момент правильным тоном произносите правильные слова и делаете все это под правильную фоновую музыку, вы измените генетический код и перепишете историю его жизни.

**Когда другой человек показывает вам, каков он, поверьте ему.**

Обращайте внимание друг на друга. Ежеминутно и каждый день мы показываем друг другу, каковы мы на самом деле.

Если суть сообщения, которую вы пытаетесь донести, заключается в вашем желании, чтобы другой человек изменился в корне, пересмотрите его.

## **Сесть — встать**

Есть одно требование: *начатый разговор надо завершать.*

Твердо придерживайтесь этого правила. Продолжайте разговоры вплоть до их завершения. Неправильно столкнуться с горы камушек, а потом, когда начинается лавина, сбегать. Неправильно сначала вести себя таким образом, что у любого наделенного чувствами человека это вызовет гнев, или страх, или огорчение, а затем уходить от разговора, заявляя: «Не могу с вами разговаривать. Вы слишком рассержены». Это нечестно. Это обман.

Если вы спровоцировали замешательство, беспорядок единоличными или совместными усилиями, не выходите из разговора, если он становится бурным. Некоторые рискованные темы возникают неожиданно, и это не самый тяжелый случай. Но если разговор инициировали вы или вы являетесь его причиной, продолжайте его до конца, даже если его окончание окажется не таким, как вы предполагали. Вы надеялись, что разговор будет щебетанием маленьких синих певчих птичек, а кончился он тем, что вас здорово потрепал кондор. Сядьте. Встаньте. Завершите разговор.

Иногда вам нужен просто хорошо работающий задний ход. Скажите: «Я неправ. Извините меня». Эти важные слова слишком часто застревают у нас в глотке, даже тогда, когда мы понимаем, что произнести их просто необходимо.

**Иногда нам нужен просто хорошо работающий задний ход.**

Кому приносить извинения? Прежде всего признайте свои ошибки в тех случаях, когда вы неправы, и, если это необходимо, извинитесь. Те, кто никогда не ошибается, балансируют на границе между людьми и богами. И, вероятно, на грани разрыва отношений.

## Когда ложь допустима?

У меня есть соблазн сформулировать восьмой принцип. Звучит он так: **если все остальное не приносит нужного результата, можно увильнуть с помощью лжи.** Сама я редко прибегаю к этому крайнему средству, но иногда лгу. Шокирующее признание, не правда ли? Я лгу для того, чтобы не причинять совершенно незаслуженную или ненужную обиду другим людям... А иногда и самой себе.

Недавно, например, мне позвонила подруга Сэнди и спросила, может ли она сказать мужчине, с которым познакомилась в интернете (этот человек увлечен ею и намерен продолжать и развивать отношения, но его фотографию она только что увидела), о том, что она не хочет с ним встречаться. В письме, которое этот человек послал Сэнди по электронной почте вместе с фотографией, было написано: «Если, увидев фото, ты изменишь мнение, это будет нормально». Очень печально. Просто душераздирающая история.

Что вы делаете, если перед вами человек, который привык к тому, что его отвергают, да и вы собираетесь его отвергнуть? Это как раз тот случай, когда приходится очень кстати старый последний довод — когда сомневаешься, спроси себя: «Что сделала бы любовь?» Наверное, для того чтобы дать честный ответ: «Рада, что это нормально, потому что теперь, когда я знаю, как ты выглядишь, ты мне неинтересен», не надо испытывать большую любовь. Такой ответ ничему хорошему не послужит. Так что Сэнди солгала. Она отправила по электронной почте ответ, сообщив, что встретила другого человека, с которым будет встречаться до тех пор, пока не захочет обратить внимание на другие варианты.

Да, есть вопросы вины, ощущения ничтожности, надежды на то, что отношения, сложившиеся в интернет-общении, обязывают к большему, чем кажется. Но правда и в том, что внешность этого человека не показалась Сэнди даже отдаленно привлекательной. И в том, что касалось внешности, Сэнди солгать не смогла бы. Жизнь коротка. В личной жизни надо выбирать то, над чем следует работать. Этот вопрос не был в числе приоритетов Сэнди. Так зачем же быть недоброй?

Мы слишком часто попадаем в неприятности тогда, когда выбираем прямой путь. Легко утаить важные сообщения, допустим, из милосердия, тогда как острее всего мы нуждаемся в возможности раскрыться в разговоре и дать собеседнику понять, что мы чувствуем в действительности.

Много лет назад я столкнулась с настоящим моментом истины в отношениях с матерью. Мои духовные практики разошлись с ее взглядами, и, поскольку я знала, что это расстроит ее, я избегала этой темы в разговорах с матерью, а когда она заводила их, старалась говорить как можно меньше. Я думала: зачем причинять ей боль? Зачем доставлять беспокойство? И уж совершенно точно, я даже не помышляла о том, чтобы убедить ее принять мои взгляды. Я просто хотела следовать своим путем и считала, что смогу сделать это тихо, без лишнего шума.

Однако стало ясно, что мама ощутила перемены в моих чувствах и настроениях, поскольку в ее письмах все чаще встречались цитаты из памфлетов и книг, которые она читала, и она, по-видимому, решила не упускать ни одной возможности для моего обращения в истинную веру. Положение дел обострилось настолько, что мне неприятно было даже открывать письма от нее. Мы с мамой и сестрой собирались провести вместе неделю на Санибел-Айленд во Флориде, и я задалась вопросом: не пора ли закончить долгий танец уклонения от откровенного разговора?

Я потратила большую часть дня на то, чтобы написать письмо, в котором сообщала матери о моей тревоге. Я писала и переписывала его: «Ты всегда ценила правду, поэтому с моей стороны будет неправильным скрывать мои нынешние убеждения или озабоченность, которую вызывает у меня наша предстоящая встреча. Я хочу наслаждаться каждым моментом пребывания с тобой, а сейчас мне временами представляется, что я пытаюсь избежать нашего общения».

В мучительном ожидании ответа я провела две недели. А когда наконец дождалась, я зарыдала слезами облегчения. Мама писала: «Дорогая, я полностью тебя понимаю. Да, я огорчена тем, что ты больше не ходишь в церковь, но не беспокойся по поводу моей печали. Мы отлично проведем время на Санибел. Я тоже хочу этого».

И мы действительно хорошо отдохнули: собирали раковины, плавали, ходили по ресторанам и просто тихо сидели, ведя неторопливые разговоры. Мама сделала одинаковые альбомы — для сестры, меня и себя. С тех пор никакой неловкости, никаких скрытых вопросов в наших разговорах не осталось. Мы свободно говорим о наших убеждениях, нимало не стремясь оказать влияние друг на друга. Мы хотим лишь понимать друг друга и исследовать наши взгляды.

Сегодня я слышу, как многие взрослые женщины вроде меня говорят: «Не могу рассказать это матери», или «Только не рассказывайте об этом моему отцу», или «Не могу рассказать это мужу». Предполагаю, что все это говорят из страха произвести негативное впечатление, оставить неприятный осадок, разочаровав или обидев кого-то. Но на самом деле неприятный осадок остается в результате недостатка разговоров по существу, а он возникает вследствие сужения круга обсуждаемых тем до жалкого минимума.

### *Задание*

Запишите имя какого-нибудь коллеги или члена семьи, которому вам надо что-то сообщить. Тщательно продумайте это сообщение и постарайтесь избавить его от дополнительной нагрузки. Отрепетируйте, как вы будете произносить эти слова. Пойдите к выбранному вами человеку и сообщите ему то, что вам надо ему сказать.

Спросите себя: «Кому я должен сделать сообщение, какое сообщение я хочу сделать?» Вот некоторые мысли, которые помогут вам сделать это:

- Моя подчиненная Кэролин. Я хочу сообщить ей следующее: «Мне хотелось бы, чтобы вы активнее включились в этот проект и стали менее зависимой от меня».
- Мой сын Аллен. Суть моего сообщения: «Я очень горжусь тобой».
- Мой муж Джон. Я хочу сообщить ему следующее: «Я боюсь, что наш союз не такой прочный, как раньше. Я хотела бы, чтобы мы снова нашли пути друг к другу».

Какой цели вы планируете достигнуть этим разговором? Другими словами, чего вы хотите от этих отношений? Напомните себе о том, что вы обязаны быть искренним в разговоре и наполнить его реальным содержанием, беря при этом на себя ответственность за его эмоциональные последствия.

Примите мои поздравления. С момента, когда вы начали читать главу 1, вы проделали большой путь. Вы углубили понимание шести принципов разговоров по существу и развили свои способности. Вы провели запоминающиеся разговоры, которые были направлены на изучение реальности и решение трудных вопросов, научили вас многому и обогатили отношения.

Седьмой принцип удивит вас. Упражнения в его применении повысят уровень особой тактичности, которую вы проявите в будущих разговорах.

## Повторение пройденного

- Во всех важных отношениях нет банальностей.
- Давайте другим то, что сами хотите получить; живите в соответствии с принципами, которые усваиваете.
- Чтобы донести суть сообщения безо всякого обременения, проясните свои намерения; цельтесь в колоду, а не в полено.
- Если вы возбуждены, превращайтесь в плавильную печь — обладающий большим запасом прочности сосуд, в котором успешно могут происходить глубокие изменения.
- Завершайте разговоры.

## ГЛАВА 7

### Принцип седьмой

# Предоставьте решение самых трудных вопросов молчанию

Когда в жизни тебе было неудобно в полях дорогого молчания?

*Пословица североамериканских индейцев*

Знаете людей, которые, скорее всего, так и умрут с открытым ртом? В их список могут войти многие СЕО. И это нехорошо. Ярких и убедительных слов бывает достаточно для того, чтобы гарантировать успех руководителю, лидеру. Джозеф Конрад писал: «Обладать даром слова — не такое уж большое дело. Человек, располагающий дальнобойным оружием, не становится охотником или воином только потому, что у него есть ружье. Чтобы стать охотником или воином, нужны многие другие свойства характера».

**Лучшие лидеры говорят с людьми, а не выступают перед ними с речами.**

Многие пытаются построить отношения исключительно с помощью слов. Множества слов. Однако лучшие люди говорят с людьми, а не выступают перед ними с речами. Начинающие предприниматели сталкиваются с особыми трудностями. Они, случается, настолько углубляются в рассказы о компании (которые, по идее, должны быть привлекательными для сотрудников, продавцов и инвесторов), что просто не могут вести другие разговоры. Они «декламируют», произносят речи перед людьми, а не беседуют с ними.

Произнесение речей — распространенное заболевание. Мы говорим, в сущности, о практике: известно ли вам, что восемь из десяти предложений сделать покупку оказываются неудачными? А половина из неудачных предложений проваливаются потому, что мы тратим слишком много времени на рассказ о характеристиках и преимуществах наших продуктов и совершенно недостаточно — на



беседу с клиентами. А ведь важно выслушать, что они говорят, прежде чем пускаться в объяснения, как хорошо будет делать бизнес с нами.

Все мы знаем людей, стремящихся произвести на нас впечатление и говорящих так много, что это вызывает полное нежелание общаться с ними. Они зачастую не понимают, какое воздействие оказывают на других, и продолжают без конца рассказывать о своих достижениях и изумительных идеях.

Они могут быть удивительными специалистами, блестящими мудрецами, добрыми и сердечными людьми, а их деловая этика заставила бы преклонить колени даже Жана Кальвина<sup>[21]</sup>. Проблема в том, что общаться с ними тяжело до изнурения. Они говорят без умолку, переходят от одной истории к следующей, не переводя дыхания. Хотя то, что они рассказывают, временами бывает интересным, умным и даже блестит глубиной, через какое-то время у собеседника появляется чувство, что он всего лишь точка стены, в которую направлена речь.

Герман Гессе пишет в книге «Сиддхартха»<sup>[22]</sup>: «В твоей душе покой и убежище, куда ты можешь в любой час войти и укрыться в себе». В начале книги «Семь навыков высокоэффективных людей»<sup>[23]</sup> Стивен Кови приводит слова клиента, достигшего огромных успехов в жизни и при этом пытающегося обрести внутреннее равновесие: «Я человек очень занятой. Но порой я спрашиваю себя, так ли уж важно в конечном счете все то, чем я занимаюсь, По-честному, мне бы хотелось думать, что мое существование не бессмысленно, что и я внес какую-то лепту в эту жизнь». Монтень писал: «Если б моя душа могла обрести устойчивость, попытки мои не были бы столь робкими, и я был бы решительнее, но она все еще пребывает в учении и еще не прошла положенного ей искуса»<sup>[24]</sup>.

Обрести устойчивость в шумных разговорах крайне трудно, почти невозможно. Недавно на вечеринке несколько гостей парами выходили из общей беседы. Но шум, который производили все прочие гости, мешал тем, кто искал более спокойной обстановки для общения. Стараясь быть услышанным, каждый из говоривших кричал все громче и громче, но это лишь усиливало общий шум в комнате и больше затрудняло восприятие на слух. Несколько человек время от времени что-то орали в мобильные телефоны.

Что случилось потом? Большинство оставили попытки нормально поговорить и вернулись к традиционной коктейльной вечеринке со сплетнями.

Когда собирается большая компания незаурядных людей, я наслаждаюсь энергией, которая почти физически ощущается в комнате: на семейных праздниках в моем доме в День благодарения и на Рождество, на вечеринках по случаю событий, отмечаемых конкретными людьми или организациями. Однако общаться там приходится в толпе, среди шума голосов и музыки. Если нужно пространство для более важного разговора, то лучше поискать не обычный отель, а место, где есть возможность, например, развести костер. Снимите маленький домик в Сан-Вэлли. Арендуйте бревенчатые дома на берегу реки Дешут в штате Орегон. Покатайтесь на лодке в архипелаге Сан-Хуан. Найдите время просто встретиться где-то около потрескивающего огонька. Можно готовить вместе ужин и разговаривать обо всем и ни о чем.

Когда подойдет время разговора, мы выключим наши мобильные телефоны. В театрах (обычно перед тем, как поднять занавес) просят: «Отключите мобильные телефоны. Если у вас с собой конфеты, пожалуйста, разверните их сейчас». Это всегда вызывает смех. И благодарность. Хотелось бы, чтобы важные разговоры начинались с таких же инструкций.

## История Боба

На специальном столе красного дерева в офисе Боба Слоуна стоит разработанный для руководителей вариант лавовой лампы — высокий стеклянный цилиндр, в котором плавают прозрачные шарики, наполненные подкрашенным маслом. А рядом с ним — декоративная раковина из красного стекла. Я беспокоилась за сохранность этих предметов, поскольку Боб, носясь по офису, похоже, не контролировал движения. Как наполненный гелием шар, он задевал дверные косяки и углы мебели.

Боб выдавливал слова, как пузыри, сквозь губы, сложенные так, словно он собирался изображать «машинку», рычание моторчика на потеху детям. Боб был настолько надут, что к моменту, когда слово,

вырывавшееся у него изо рта, достигало моих ушей, он начинал произносить следующее. Эффект был как при просмотре фильма с несинхронизированной звуковой дорожкой.

Боб выдавливает из себя слово за словом. Этому нет конца. Дело усугубляется тем, что говорит Боб монотонно. Соответственно, мне приходится напрягаться, чтобы внимательно следить за смыслом того, что он бубнит.

Во время моего третьего визита в офис Боба я решила исправить ситуацию. По меньшей мере улучшить ее для себя. Я набралась решимости и стала говорить одновременно с ним: «Боб, вы напоминаете мне человека, который занимается любовью без партнера».

Хотя обычно Боб игнорировал мои попытки прервать его, на сей раз он останавливается и спрашивает:

— Вы что-то сказали?

— Лишь то, что вы мне кого-то напоминаете. По-моему, за последние двадцать минут вы не сделали ни единого вдоха, и мне просто некуда было вставить слово.

— Ну да, вот и жена говорит мне то же самое, — застенчиво улыбнулся Боб. И продолжил в том же духе. Примерно через десять минут я встала и двинулась к выходу. Когда я остановилась в дверях, Боб озадаченно воззрился на меня.

— Продолжайте, продолжайте, — сказала я. — Я тут немножко пройдуся, может быть, загляну к кому-нибудь из ваших сотрудников. Вам я не нужна.

— Секунду. Но я же плачу вам за это! — возразил Боб.

— Я смотрю на это иначе, — я понимала, что должна быть смелой и понятно изложить суть того, что следовало сказать. — Вы купили не мое время и не знания, которые появятся у меня, если сейчас я усядусь в кресло. Вы заплатили за взаимодействие, общение со мной, но вы этого не получаете. Соответственно, мне трудно сосредоточить внимание. Возможно, немного свежего воздуха оживит меня.

Я подождала, пока мои слова дойдут до Боба, и продолжила:

— У каждого из нас бывают моменты, когда больше всего мы нуждаемся как раз в разговоре с человеком, который действительно нас слушает. В диалоге тоже есть ценность. У нас с вами он не получается,

не происходит общения с глазу на глаз. Вместо него каждый из нас ведет свой монолог. В вашем лице я столкнулась с весьма сильной личностью. Интересно, где еще происходит такое в вашей жизни и какую цену вы платите за это, если даже я отказалась от попыток вставить хоть одно замечание в наши разговоры.

Боб посмотрел в сторону, на свой стол, на вид, открывающийся из окна. Наконец я спросила:

— Так где еще?

Боб ответил почти мгновенно:

— Дома. Моя жена страдает из-за этого, — и Боб посмотрел на свои руки. — А возможно, и кое-кто на работе.

— Кто из сотрудников недоволен? — спросила я.

— Не знаю.

— А кто бы это был, если б вы знали?

— Если б я знал, — слабо улыбнулся Боб, — это был бы Джим, мой директор, отвечающий за проектирование и конструирование.

— Отлично. Можем поговорить об этом? И о вашем браке? Кстати, я предлагаю по ходу разговора делать паузы, во время которых можно посидеть, подумать, почувствовать и установить как можно больший контакт с реальностью.

Боб кивнул. Я снова села, и мы начали наш первый настоящий разговор.

## Так много слов, так мало содержания

В статье «Язык, обычаи и другие культурные подсказки для участников собеседований, связанных с приемом на работу» китайским соискателям советуют учитывать вот что: «Китайцы, скорее всего, примут или даже оценят паузы в разговоре. Американские обычаи не допускают длительных пауз в речи, особенно во время деловых встреч, в том числе и собеседований. Молчание заставляет многих (хотя и не всех) американцев нервничать». На одном из сайтов студентам из Финляндии, учащимся в Америке по обмену, сообщают, что одна из черт американцев — «общая неловкость, возникающая в результате пауз в разговорах, молчания дома и на рабочих местах».

**Характерная черта американцев — «общая неловкость, возникающая во время пауз в разговорах, молчания дома и на рабочих местах».**

Это утверждение поразило меня как неприятное, но справедливое. И тут ничего удивительного. Большинство американцев с малых лет приучены не любить молчание. Их наказывают тем, что отправляют в детскую «помолчать», «на перерыв», и ребенок умоляет о пощаде и обещает вести себя хорошо. И какого же ужасного приговора стремятся избежать дети? Приговора к молчанию.

Феноменом нашего времени стало то, что для многих молчание почти непереносимо. Оно заставляет нас нервничать. Тот же эффект вызывают инновации, перемены и одаренность. Став взрослыми, мы боимся, что молчание могут истолковать как признак низкой самооценки или сомнительного уровня интеллекта. Мы чувствуем, что от нас ожидают остроумных замечаний и мудрых наблюдений, сделанных на месте, прямо с ходу. Многие считают, что молчание сигнализирует об отсутствии интереса. Мы боимся, что люди подумают, будто нам нечего сказать. Мы беспокоимся: «Если я буду просто сидеть здесь и размышлять, кто-нибудь другой вскочит и скажет нечто умное, что хотелось произнести мне».

На одном из семинаров с руководителями международной компании мы в блиц-режиме обсуждали вопрос: «Чего я как будто бы не знаю?» Участники просто замерли, когда один из директоров признал: «Когда нужно ответить на вопрос о чем-то, что я должен знать, и делаю вид, будто и в самом деле знаю? Я отвечаю первое, что приходит в голову. И молю бога, чтобы мой ответ был точным».

**Молчание заставляет нас нервничать. Как и инновации, перемены и одаренность.**

Опасаясь, что нас сочтут бестолковыми, мы бросаемся в разговор, выпаливаем наши мнения, отстаиваем позиции и идеи в споре — и все это только для того, чтобы позднее, когда примолкнем, чтобы перевести дыхание, понять, что можно было пойти другим, более верным путем.

Естественно, начинающие лидеры уверены, что им надо проявлять быстроту в разговорах, способность к мгновенным остроумным ответам. Эти качества любят и вознаграждают. Существует убеждение,

что у лидеров, руководителей всегда и на все есть готовые ответы. Просто присутствовать недостаточно. Надо что-то говорить.

Однако разговоры по существу *требуют* молчания. На самом деле чем большую эмоциональную нагрузку несет тема разговора, тем выше потребность в молчании. Разумеется, это же правило относится к семейной жизни и личным отношениям. Зачастую мы просто пытаемся постичь что-то в самих себе, в партнерах или в самих темах наших разговоров интуитивно. Иногда мы нуждаемся в молчании для того, чтобы в тишине принимать решения о привязанности, которую мы испытываем к нашим партнерам, или о нашей отдаленности от них. Бывают редкие моменты, когда молчание — всего лишь отсутствие самоутверждения, отказ от него. Однако многие коллективы сотрудников и супружеские пары легко впадают в модель разговоров, где слишком много слов, «белого шума», из-за чего участники просто не слышат содержательных замечаний, которые могут быть сделаны во время обсуждения. Наши привычные способы ведения беседы (или наших речей, *предназначенных* другим) не позволяют нам помолчать для того, чтобы установить контакт с тем, что мы на самом деле хотим сказать.

**Чем большую эмоциональную нагрузку несет тема разговора, тем выше потребность в молчании.**

Ниже приведены признаки, указывающие на необходимость молчания. Вы, несомненно, наблюдали их у других. Возможно, в этом отношении и вы не без греха.

- Прерывание других говорящих.
- Формулирование собственного ответа во время речи другого человека.
- Стремительная реакция без предварительного обдумывания или с минимальным обдумыванием ответа.
- Попытка быть умным, компетентным, обаятельным, производить впечатление и т. д.
- Выскакивание с советом еще до прояснения вопроса.

- Использование молчания или перерыва в разговоре, чтобы отвлечь внимание, сменив тему.
- Ведение разговора по замкнутому кругу, что исключает появление новых соображений.
- Монополизация эфира: говорит только один человек.

## Замедление

Иногда для того, чтобы прервать поток слов и начать разговор, требуется решительное вмешательство. Есть вопросы и темы, которыми наши коллеги и клиенты будут пренебрегать в каждом выступлении. Если не насторожиться, мы вместе со всеми прочими пройдем мимо таких вопросов. Мы, может быть, и почувствуем, что в таких вопросах что-то есть, но разговор протекает слишком быстро. Иногда из-за того, что вошли в роль «эксперта», мы заполняем эфир словами, совершенно упуская из виду реальные проблемы.

Когда наше эго набирает номер службы спасения, мы не замечаем, что ломаем язык, снова и снова произнося слова. Часто моя роль заключается в том, чтобы замедлить ход беседы, и в исполнении этой роли молчание — мой самый главный и самый эффективный инструмент. Когда мы разговариваем с людьми, когда молчим вместе с ними, все, что мешает нам (будь то гнев, оцепенение, нетерпение, манипуляции, жесткость, неустойчивость, чувство вины, жестокость, амбиции, бесчувственность, запугивание или гордость), может исчезнуть. Именно в молчании такие характеристики, эмоции и поступки обнаруживают свою ненужность.

Я дружу с одной пожилой супружеской парой. Когда умер их бордер-терьер, муж и жена поддерживали друг друга, оплакивая пса, который двенадцать лет, тихонько посапывая, спал у их ног. Каждый вечер, когда кто-нибудь из супругов говорил: «Пожалуй, мне пора спать», другой супруг и собака вставали и шли в спальню, где каждый занимал свое привычное место. Во сне все трое дышали и даже переворачивались с боку на бок осторожно, так чтобы не побеспокоить других спящих в комнате. А когда кто-то один вставал по утрам, остальные двое тоже просыпались. Доброе утро. Они тихо сидели, попивали кофе, читали газету, обменивались планами на начавшийся

день и рассказами о снах, которые видели прошлой ночью. Когда я посещаю их, мы сидим тихо и умиротворенно, в молчании. Когда-то нас было четверо. Теперь осталось трое. Великолепные и непринужденные дружеские отношения, подобные тем, что сложились у меня с этой супружеской парой, взлелеяны молчанием. Но как трудно объяснить это остальным!

Случалось ли у вас, что здоровые, уважительные отношения бывали разрушены в результате молчания? Даже краткие паузы в речи вызывают у вас неудобство, дискомфорт? Вы ищете глазами телевизор — не для того, чтобы посмотреть, что там показывают, а просто для того, чтобы успокоить себя фоновым шумом, который стал вам необходим?

А если выключить телевизор? И радио? Знаете, как шумит ветер в кукурузных полях и в живых изгородях? Когда вы в последний раз слышали шум дождя? Или кваканье лягушек в пруду? Или стрекотание цикад на лугу у сосен? Да знаете ли вы звук собственного дыхания?

**Знаете ли вы звук собственного дыхания?**

## Поездка в «Миддл-Бич-Лодж»

Вспоминаю поездку в гостиницу «Миддл-Бич-Лодж», что в канадском городке Тофино. Дело было в начале лета 2001 года. Мне предстоял разговор с группой SEO и их жен. Чтобы добраться до места, надо было лететь на гидросамолете из Сиэтла в Нанаимо. Из иллюминатора я мельком видела небольшие стада касаток. В водной толще я замечала ультрамариновые и изумрудные полосы течений. Пилот выдал мне наушники, которые, на мой взгляд, нужны при полетах на малых самолетах не только для защиты от гула двигателей, но и потому, что, надев их, словно погружаешься под воду. Слух становится сугубо внутренним и острым. Попробуйте сами. Закройте уши и прислушайтесь. Можно и в самом деле услышать биение собственного сердца. Как сказала бы Марта Стюарт<sup>[25]</sup>, хорошо посидеть с часок, прислушиваясь к биению своего сердца.

Прибыв в Нанаимо, я взяла в аренду машину и поехала в «Миддл-Бич-Лодж». Дорога петляла по горным теснинам, по берегам озер, уходила в туннели. Я думала найти хорошую радиостанцию и



подпевать транслируемым песням, но в горах все время были помехи, так что пришлось выключить радио и сосредоточиться на видах, открывавшихся перед глазами.

Мне предстояло два с половиной часа только смотреть, дышать и пользоваться возможностью для сосредоточенного размышления. Была одна тема, некий сложный вопрос, изучение которого я искусно откладывала, делая вид, что вопрос возник сам по себе, непроизвольно. Я не знала, когда займусь им, но знала, что это случится нескоро. Впрочем, по дороге в Тофино, не имея других тем и ни на что не отвлекаясь, я начала разговор с собой, и разговор оказался таким же извилистым, как и дорога, по которой я ехала. И внутри, и снаружи все было очаровательно. Я приехала в гостиницу к концу дня, до краев наполненная красотой ландшафта и придя в размышлениях к полезному выводу.

Я надеюсь, что вы начнете отключаться от шума, хотя бы только ради того, чтобы прибегнуть к практике, которая обогатит ваши разговоры с самим собой. Отведите руку от пульта управления телевизором или радио. Посидите спокойно несколько минут. Может ли это вызвать неудобство? Да, однако есть прозрения и эмоции, которых не достигнуть иначе, чем погрузившись в молчание и пребывая в нем. Это справедливо и в отношении наших разговоров с другими людьми.

**Есть прозрения и эмоции, которых не достигнуть иначе, чем погрузившись в молчание и пребывая в нем.**

Во время интервью с актером Гэбриелом Бирном в телешоу Inside the Actors Studio ведущий Джеймс Липтон задал традиционные вопросы, в том числе: «Каков ваш любимый звук?» Бирн ответил: «Тишина». Я слышала, что такой же ответ дала и Кэтрин Хепбёрн.

При разговорах с важными для меня людьми молчание стало и моим любимым звуком, потому что молчание, тишина наступают тогда, когда дело сделано. Из всех инструментов, которыми я пользуюсь в разговорах, и из всех принципов, что я имею в виду, молчание — самое мощное средство.

## Промежуток между мыслями

В разговорах, как и в жизни, меньше — это больше. Сделать вдох — хорошая мысль. Хороша неподвижность. И прогулка хороша. Но лучше всего — подышать. Памятные разговоры включают моменты, когда беседующие переводят дух. Или просто паузы любого характера и по любой причине. Мой девиз: *не переставляйте мебель. Просто выкиньте ее. Станьте минималистами.*

Дипак Чопра называет разрыв между мыслями тем полем, в котором может произойти озарение. Беда в том, что у большинства из нас мысли следуют одна за другой, бесперебойным потоком. Так и у меня. К моей радости, я нашла средство от этой напасти — рыбалку, которая позволяет мне отключать мозги. Когда я провожу полчаса, сосредоточив внимание на поплавке и крючке, заброшенном в бликующую воду, между мыслями появляются паузы. Сегодня я ловлю рыбу потому, что это дает мне возможность побывать в дивных местах, где она обитает, и потому, что рыбалка дает мне то, в чем я нуждаюсь.

Я нуждаюсь и в том, чего с помощью молчания можно добиться в разговорах с другими людьми. Обращаясь к прошлому, я понимаю, что в моих лучших разговорах было много наполненных молчанием пауз.

Подумайте вот над чем: каким образом любой из нас может успешно и по-настоящему изучать действительность, понимать необходимость обучения, решать сложные вопросы и обогащать отношения в бесконечной говорильне, в которой даже ни разу дыхание не переведешь?

**Никогда не путайте болтовню с разговором.**

Болтовня не создает разговора. Высказывание слов — не гарантия того, что они возымеют какое-то полезное действие. Мейбел Ньюкамер, автор книги «Столетие высшего образования для женщин в Америке» (*A Century of Higher Education for American Women*), сказала: «Никогда не путайте деятельность с достижением». Я бы добавила: «Никогда не путайте болтовню с разговором». Автор популярных романов Марджори Келлог пишет: «Они так долго жили вместе, что скандалы превратились для них в один из способов общения». То же самое можно сказать и о долго работающих вместе людях.

Хотя поток сознания порой может оказаться интересным, важные разговоры требуют моментов молчания, во время которых мы можем поразмышлять над тем, что сказал собеседник, и проанализировать свои ответы, прежде чем открыть рот. В противном случае наши рефлекторные, моментальные ответы могут и не отражать наших лучших соображений. Почему? Да потому, что у нас нет и мгновения на то, чтобы обдумать их.

## Перерыв между замечаниями

Послушайте почти любое произведение классической музыки. Слушая разговоры, которые вам приходится вести в жизни, сравните впечатления от них с музыкой, исполняемой искусным музыкантом.

Во время работы в саду мне часто составляет компанию семилетняя Мелинда Ванг, которая живет рядом со мной. Мы с ней ведем отличные разговоры по существу, пропалывая или вскапывая участок. Мы обсуждаем доводы «за» и «против» назойливых насекомых, то, насколько трудно любить некоторых людей и какое безумное смешанное чувство ужаса и славы испытываешь, стоя перед слушателями (Мелинда участвует в концертах, играя на скрипке и пианино, а я готовлю выступления, задающие тон дискуссиям).

Когда Мелинда замечает, что я выгружаю из машины саженцы и рассаду, она знает, где отыскать меня в следующие несколько часов. Я рада ее визитам, и она входит в калитку и присоединяется ко мне. Частенько она застаёт меня в моменты, когда я стою неподвижно, внимательно рассматриваю сад и думаю о том, чтобы пересадить растения, «передвинуть» их, как мебель, чтобы создать более приятную «обстановку» в саду. В такие моменты Мелинда инстинктивно замолкает, и я благодарна ей за это. Иначе моему внутреннему зрению было бы трудно сосредоточиться на «генеральном плане» сада.

Особое развлечение — концерты на заднем дворе, которые мы устраиваем, когда Мелинда приносит с собой скрипку. Слушаем Моцарта и едим дыни. А Шуберта слушаем, с хрустом жуя сладкий горошек. Много лет назад моя дочь Дженнифер тоже осваивала

скрипку и часто играла мне в саду. Скажу вам, если вы не сажали спирею под скрипичный концерт Вивальди, вы не жили.

В свои семь лет Мелинда играет все лучше. В отличие от большинства детей, которые упорно играют пьески с начала до конца без остановок, без пианиссимо, лишь бы поскорее выйти к финалу, Мелинда слышит и воспринимает музыку все более чутко, по-взрослому. Она замечает, что между нотами есть промежутки, паузы, которые придают мелодии особое звучание. Именно дрожащая тишина в конце великолепной музыкальной фразы вызывает в сердцах волнение. Именно в эти моменты мы верим, что все возможно, что мы способны быть добрыми и что, пожалуй, сможем сделать подарок человечеству.

**Сыграть по нотам может каждый. Магия музыки заключается в интервалах между звуками, во фразировке.**

Сыграть по нотам может каждый. Магия музыки заключается в интервалах между звуками, во фразировке. Вот где имеет значение тишина. Если мы полностью поглощены болтовней, произнесением звуков и слов, возможности для разговора сужаются.

Как позволить тишине выполнить трудную работу? Для этого надо обеспечить тишину. Помолчать. Пусть молчание привнесет в разговор необходимый смысл. Возможно, если я замолчу, заговорите вы.

Чарльз Бакстер в романе «Праздник любви» (The Feast of Love) пишет: «Знать, как хранить молчание, — что это значит? Какого рода будет молчание? Как это самое молчание будет отличаться от угрюмой бессловесности? Что такое молчание понимания? Как узнать или распознать его?»

Задав первый вопрос из модели «Прав на полезные ископаемые»: *Каков самый важный вопрос нам надо обсудить?* — замолчите. И спокойно ждите ответа. Если мы начнем проявлять беспокойство и нетерпение, вселенная не откликнется. Иногда необходимо только выбраться из наезженной колеи, прекратить попытки помочь тому, кто должен ответить на поставленный вопрос.

А что вы делаете, когда разговор сбивается с курса? Иногда самое простое — это сказать: «Извините, я потерял нить разговора».

На собраниях компаний лучшие ответы, самые блестящие решения часто дает тот, кто долго молча слушал аргументы, которыми сотрясали воздух остальные. Такой человек, даже если его вызвать и предложить выступить, станет, скорее всего, отнекиваться и отказываться. Он будет молчаливо размышлять в острые, мучительные моменты, когда другие щелкают ручками и смотрят на часы. Затем он заговорит, и остальным присутствующим придется переключиться на более широкий и мудрый взгляд на обсуждаемую проблему, в результате чего начнут появляться элегантные решения.

## Опасные формы молчания

Я делаю акцент на ценности молчания. При этом важно признать, что не всякое молчание полезно. Молчание, которое я рекомендую, успокаивающее, умиротворяющее, — то самое молчание, которое приглашает нас прислушаться к более тихим голосам. Оно позволяет нам слышать, как растет трава и как поют птицы.

Я определенно *не* имею в виду молчание неучастия, молчание пассивности, молчание, которое означает: *на самом деле мне безразлично, что вы тут делаете или думаете*. Я *не* имею в виду холодную молчаливую войну, которую ведут супружеские пары, безразличное молчание, ледящее их сердца, когда они тоскуют по разговорам, по близким связям, по времени, проводимому вместе. Я *не* имею в виду молчание, с помощью которого попросту делают вид, что неудобных, тревожных тем не существует.

Несколько месяцев назад на семинаре женщина по имени Нора призналась, что, когда кто-нибудь из участников после упражнения давал отклик на ее выступления, она поначалу злилась: «Мне хотелось прыгнуть человеку на горло и вырвать ему глотку». (То, что Нора, говоря это, улыбалась, несколько смягчало впечатление от ее слов.) Мне нравится такая откровенность. В сущности, это замечание Норы расположило к ней и других участников семинара, в том числе и того, кого она имела в виду. И все же в тот же день, чуть позже, один из них отозвал меня в сторону и, упомянув высказывание Норы, спросил: «И как вам нравится жить с подобными людьми?» На что я ответила: «Предпочитаю честную, энергичную агрессию скрытой пассивной,

могущей проявиться в любой день». Многие из нас испытали враждебное молчание, которое намного вреднее полного разоблачения.

Молчание — популярная форма пассивной агрессии, задуманной как наказание. *Мне не нравится то, что вы сделали или сказали, поэтому я просто не буду с вами играть. Я отстранюсь от вас. Посмотрим, как вам это понравится!* Такое поведение — попытка манипулирования, желание внушить другим, что, если они поведут себя так-то и так-то, будут последствия. Эти попытки, конечно же, вызывают негативную реакцию.

Продолжительное молчание по важному вопросу, в конце концов, равносильно решению, которое, скорее всего, будет иметь негативные последствия. Молчание и отказ обсуждать тот или иной вопрос в кругу семьи или на работе выражают решение человека оградить себя от каких бы то ни было усилий любой ценой. При этом есть риск, что кто-то важный для него может в итоге прекратить отношения, раз человек упорно отказывается обсуждать проблему.

И я не имею в виду заговор молчания в организации, членами которой принят «кодекс чести» мафии — омерта<sup>[26]</sup>, под страхом смерти требующая не рассказывать, кто совершил преступление.

Я работала с большой группой сотрудников международной организации. Незадолго до этого она заказала для себя программное обеспечение, адаптированное под свои нужды. За создание этого продукта компания заплатила разработчикам миллионы. Все конечные пользователи — ее сотрудники — участвовали в обсуждении конфигурации программы, схемы и удобства ее функций. Но когда продукт разработали, пользоваться им стали лишь очень немногие, даже из тех, кто просил о его приобретении.

Для изучения вопроса собрали сорок человек. Разговор шел беспорядочный, часто менял направление. Он был пустым. Участники не столько отвечали на поставленные вопросы, сколько перебрасывались вопросительным «А?». Руководитель группы сидел в дальнем левом углу. Никто не обратил внимания на то, что этот человек молчал. Я повернулась к нему и спросила:

— Билл, почему этой программой не пользуются?

Он нахмурился, передернул плечами, развел руки в жесте «Откуда мне знать?». Ожидая ответа, я заметила, что он блуждал глазами по комнате, обмениваясь заговорщицкими взглядами с некоторыми из подчиненных. Но когда я вслух спросила Салли, Майка и Дэна, каким сообщением они обменивались с Биллом при помощи молчаливых взглядов, какие его мысли и чувства они разделяют, но скрывают от остальных, — все трое ответили полным молчанием.

Тогда я снова повернулась к Биллу и спросила:

— Интересно, Билл, что поведали бы нам некоторые присутствующие, если бы вы разрешили им сделать это? Поскольку вы их руководитель, единственное неправильное ваше заявление сейчас — это молчание.

Билл заерзал, бросил на меня взгляд, изучил свои ногти. А потом опустил плечи и, вздохнув, сказал:

— Я говорил им, что сейчас у нас нет времени на изучение этой программы. У нас другие приоритеты.

Билл замолчал, ожидая вопросов и готовясь защищаться. Никто не сказал и слова. Молчание усугубилось, когда мы подошли к сути происходящего.

Билл посмотрел на директора.

— В течение полугода я работал по восемнадцать часов в сутки, — сказал он наконец. — Точно так же, как и большинство присутствующих. Эта программа, наверное, великолепна. Да-да, я знаю, мы сами ее просили. Но если вам нужны наши результаты, такие, что можно было бы показывать на развешанных по всем стенам графиках, нам нельзя терять время на освоение нового программного продукта. По крайней мере сейчас. Поэтому я приказал подчиненным пренебречь вашими указаниями и просто выполнять свою работу.

Пока все размышляли над словами Билла, понимая, что он сказал правду, молчание становилось все напряженнее. Когда директор произнес: «Слышу тебя. Понимаю. Хорошо, так что же нам теперь делать?» — на его лице было написано сочувствие и уважение.

Контрольная карта

Ниже приведен пример перечня распространенных отговорок или разумных объяснений, к которым мы прибегаем для того, чтобы скрыть страх и уклониться от реальности. В тех случаях, когда мы сами произносим эти фразы, мы перестаем быть участниками:

- «Да что я знаю? Специалист-то в этой области она».
- «Нет смысла что-то говорить. Ему все равно, что я думаю».
- «Понятия не имею, что тут должно произойти, поэтому лучше помолчу и сделаю вид, что внимательно слушаю».
- «Ничто из того, что я говорю, ничего не изменит. Так зачем и стараться?»
- «У нее критический период, ей просто надо высказаться».
- «Мне скучно, я утомлен, а этот малый [и/или эта тема] выводит меня из терпения. Займу-ка я позицию вежливого безразличия. Надеюсь, это скоро закончится».

Такие разумные отговорки приводят к тому, что общение и отношения деградируют, сползают на более низкий уровень. Мы не столько включаемся, сколько выключаемся из них. Мы не изучаем реальность, не обретаем новых знаний, избегаем сложных проблем, и наши отношения не обогащаются. Ничего памятного, значительного не происходит.

Применяя седьмой принцип, вы ощутите ценность молчания, которое наполняет разговор простором. А этот простор нужен и вам, и вашему собеседнику для того, чтобы вы смогли выполнить внутреннюю проверку и поискать то, что подлинно и полезно.

## Мысли о молчании

Молчание дает нам возможность подумать и выстроить планы на будущее. Каждый из задуманных шагов приводит в движение другие вещи. Никто из нас не существует в вакууме. Все, что мы делаем, влечет последствия для компании, в которой мы работаем, или для членов наших семей. Задайте себе вопрос: «Если я сделаю это, то на ком и на чем скажутся мои действия, каким будет их эффект? Какие



еще шаги могут потребоваться?» Иногда рабочим группам надо спокойно посидеть и подумать над этими вопросами.

Молчание дает нам простор, в котором можно сосредоточиться на причинах, а не на последствиях. Выявление реальных проблем и их решение вместо копания в симптомах и их иллюстрирования длинными историями — это половина дела. Когда кто-то ставит вопрос для разрешения перед коллегами, в рабочих группах, командах, то, если нам повезет, после долгого молчания, во время которого все размышляют над ним, кто-нибудь скажет: «Не думаю, что это настоящая проблема. По-моему, настоящая проблема заключается в...» И тогда мы срываемся со старта и мчимся, с облегчением думая, что наконец-то двигаемся по верному пути. Обозначенная словами проблема — проблема решенная. Молчание позволяет нам подумать над ней и наконец выявить, сформулировать ее, так что мы можем сосредоточить ограниченное время и ресурсы на устранении препятствий, стоящих на пути компании.

*Молчание позволяет нам поразмышлять над основными убеждениями и парадигмами в их отношении к конкретному вопросу и сделать это до того, как мы перейдем к вариантам и стратегии действий.* Крайне важное и обязательное условие — поставить перед самими собой и нашими группами проблему и взять паузу, во время которой надо задать себе вопрос: «Какие из исповедуемых нами убеждений могли бы способствовать инновациям и совершенствованию?» Почти немислимо, чтобы кто-нибудь был способен сделать это, находясь в помещении или в доме, где все время только и делают, что говорят.

*Молчание позволяет всем присутствующим в полной мере участвовать в происходящем.* Независимо от специальности и знаний, у каждого из нас имеются соображения и мысли о других аспектах деятельности организации. Молчание помогает тем, кто обычно слушает намного больше, чем говорит. Оно дает скромным людям возможность высказаться. И это побуждает всех к обретению новых знаний.

*Молчание — самый надежный секрет семейного диалога.* Если вы хотите, чтобы дети говорили с вами, сделайте молчание своим первым и главным навыком. Я, бывало, с любовью спрашивала дочерей по

дороге домой: «А что сегодня было в школе? Тебе понравилось? Что нового узнала?» Если вы отец или мать, вы, наверное, улыбнетесь, потому что по опыту знаете: на такие вопросы дети редко отвечают подробно, как бы нам этого ни хотелось. Постепенно я поняла, что чем больше я молчу после того, как задам вопрос, тем охотнее дочь будет заполнять паузу примерно такими репликами: «Догадайся, что сказал учитель» или «Хочешь услышать кое-что по-настоящему странное?» Когда девочки начинали говорить, я побуждала их к продолжению простыми короткими репликами вроде «Угу», «О!», «Да неужели?», «Понятно», «В самом деле?» и даже «Это исключено». Иногда я просто кивала и улыбалась.

*Молчание позволяет нам поискать в умах и душах главные истины.* С его помощью мы изучаем то, от чего отказались, и, может быть, понимаем, что проигнорированное нами на самом-то деле все же полезно. Это дает нам возможность очистить ветровые стекла — и личные, и корпоративные.

Чему молчание пытается научить нас? *Тому, как надо думать и чувствовать.* Молчание побуждает нас изучать более трудный мир.

## Дружите с собой, составьте себе компанию

Сознание требует, чтобы вы научились дружить с собой, составлять себе компанию. Много лет назад один клиент рассказал мне, что решил в одиночку отправиться на несколько дней на Гавайи. Из Сиэтла он уезжал в состоянии стресса, перегруженности: ему надо было принять важное решение. Потом он рассказывал, что, гуляя по пляжу, наткнулся на славное местечко с пальмой, сел под ней и просто смотрел на океан и на пляж.

«Спустя какое-то время оказалось, что мое дыхание синхронизировалось с ритмом прибоя, и тогда я словно бы увидел, как все мои обязательства уходят в песок. Все решения, которые мне надо было принимать, сотни вопросов, назойливо требовавших внимания, все телефонные звонки и электронные письма, ожидавшие моего возвращения, — все, все просочилось в него. А затем словно порыв ветра унес этот песок. И когда ветер прекратился, остались только две вещи. И я точно знал какие. Я мог понять, что, если я сдвину эти две вещи, все остальное станет на свое место, само собой утрясется. Говорю вам: с того момента я советую всем, кому надо разобраться с первоочередными задачами, отправиться на какой-нибудь

пляж или в горы — или просто куда-то, где можно погулять и просто посидеть спокойно и подышать», — объясняет он.

**Сознание требует, чтобы вы научились дружить с собой, составлять себе компанию.**

Помните, я уже рекомендовала такие разговоры с самим собой? С них-то все и начинается.

У молчания в моей жизни есть фазы. Самая лучшая фаза приходит ранним утром. Я просыпаюсь в четыре утра — этот час один мой друг называет временем, «когда ни зги не видно». Пока готовится кофе, я выхожу на двор вдохнуть аромат деревьев и пруда, что в саду за домом. Запах дождя и гниющей листвы. Аромат волчегонника. Слабый дым яблоневых поленьев, сожженных прошлым вечером в жаровне. Скаут и Бейб, мои джек-рассел-терьеры, настороже. Треск веток за оградой означает, что где-то рядом койот или олень. Нас радует страстное кваканье только что пробудившихся от зимней спячки лягушек. Да, есть какие-то существа с нерешенными вопросами. Воздух плотный. Он струится меж пальцев как шелковая нить. Ранним утром при виде звезд у меня перехватывает дыхание, и я становлюсь маленькой и смиренной. Хороший способ начать день.

Собаки завершают патрулирование ограды, и мы возвращаемся в дом. Я наливаю себе кофе, зажигаю свет и сажусь в любимое кресло в гостиной. Люблю посидеть здесь рано утром. Потому что, когда занимается рассвет, я смотрю на ковыль, растущий прямо под окнами, на клены, березы и сосны. Никаких утренних новостей, никаких сообщений с биржи. Даже никакой музыки. Только утренний свет и тихое посапывание Скаута, устраивающегося рядом для первого (из дюжины) дневного сна.

Я сижу так около часа. Временами все, что я могу сделать, — это не вскакивать с кресла и не нестись вверх в кабинет, пока в голове прокручивается лента дел, которые надо сегодня сделать. «Подожди, — говорю я себе, — посиди спокойно». А затем наступает вторая фаза. Щебет исчезает. Я начинаю понимать, о чем мне надо поговорить с собой, а разговор этот начался еще тогда, когда я спала.

Прежде чем у любого из нас возникнет надежда вовлечь других в откровенный разговор, надо вступить в диалог с самим собой,

настолько реальный, настолько сладостный, настолько откровенный и настолько полный молчания, что можно услышать биение собственного сердца. Зажмите уши. Прислушайтесь к сердечному ритму. Посмотрите на себя в зеркало. Сделайте глубокий вдох. Что вы могли бы услышать, если бы сидели в молчании и беседовали с человеком, отражение которого видите в зеркале? Возможно, ему многое надо сообщить вам.

Сэмюэл Джонсон писал: «Самый лучший разговор такой, где нет ни соперничества, ни тщеславия, в котором происходит спокойный обмен мнениями». Моя цель в том, чтобы ваши коллеги на работе и ваши самые близкие люди дома почувствовали то, о чем говорил Джонсон, во время разговоров с вами. Это требует, чтобы вы сделали вдох, сели и спросили: «О чем самом важном нам надо сегодня поговорить?» После этого можете вступать с собеседниками на территорию, где, возможно, обитают драконы, где у вас множество вопросов и нет ответов, где вы оставляете шляпу эксперта на входе, начинаете думать, как новичок, и прислушиваться к движению малейшей элементарной частицы вашего существа. Когда вы наберетесь смелости и сконцентрируете ее в одной точке, задайте вопрос, который расширяет возможности для всех, включая вас. А затем слушайте. И снова говорите.

**Все разговоры в мире проходят на грани молчания.**

Все разговоры в мире проходят на грани молчания. И порой молчание заслоняет все остальное. Пусть молчание, как дзенский коан, будет вашей загадкой. Наполняйте разговоры паузами, тишиной, во время которой можно изучать действительность, обретать новые знания, ставить и решать трудные вопросы и обогащать отношения.

Каковы риски?

*Я стану известным (известной).*

*Меня увидят.*

*Я изменюсь.*

**Задание**

Во время разговоров, которые состоятся у вас в течение следующих двадцати четырех часов на работе и дома, поставьте перед собой такую задачу:

Я буду создавать простор в разговорах, для того чтобы, прежде чем высказываться, я мог подумать о том, что сказали другие. Я буду побуждать собеседников к тому, чтобы и они поступали так же. Надеюсь, что, действуя таким образом, я приближусь к подлинному и ценному.

Если вы подозреваете, что разговоры, в которых много пауз, могут показаться вам и другим людям странными или неудобными, то вам наверняка поможет, если в какой-то момент вы произнесете: «Мне хотелось бы немного подумать над тем, что вы сказали». Если ваши собеседники слишком торопятся или нетерпеливо ожидают от вас ответов, тяготятся вашей медлительностью, собой или разговором, можете заметить: «По-моему, это важная тема. Давайте немного притормозим, чтобы у нас было время переварить сказанное и подумать, куда двигаться дальше».

Выполняя это задание, как и все остальные в этой книге, вы обретете умение и ясность при анализе, который проведете после разговора. Подумайте о своем участии в нем (решите, вели ли вы себя хорошо, правильно или плохо) и о том, что произошло в результате. Полезно воспользоваться семью принципами и четырьмя целями разговоров по существу как контрольными показателями. Например, выполнив задание, приведенное в этой главе, спросите себя: «Позволил ли я молчанию взять на себя самое трудное в этом разговоре? Побудило ли оно нас к получению новых знаний, помогло ли изучить реальность, решить трудную задачу и обогатить отношения?»

Привлеките к разбору разговора других людей. Например, после выполнения этого задания можно сказать: «Спасибо за паузы в нашем разговоре. Я считаю моменты молчания полезными. А вы?»

Некоторые из моих клиентов разработали собственные контрольные показатели. Как считают эти люди, можно быть уверенным, что состоявшийся разговор был действительно разговором по существу, если:

- вы слышали, что говорите вещи, которые, как вы думали, вам неизвестны;
- вы запомнили разговор слово в слово, хотя не вели записи;
- вы слушали собеседника не только ушами;
- вы относились к себе и собеседнику как к личностям и серьезно;
- после разговора вы испытали удовлетворение, вы насытились разговором, который пробудил вас, дал ощущение полноты жизни и повлек к продолжению беседы.

Обсуждение результатов приведенного ниже опроса обогащает личные и корпоративные отношения.

## Вопросы для обсуждения

Оцените степень откровенности разговоров, которые ведутся в вашей организации и/или в семье. Изучите свои ответы. Стремитесь к полному пониманию мнения других участников опроса. Шкала оценок такова.

1 означает полное несогласие, 10 означает полное согласие с утверждением.

В нашей компании/семье есть вопросы, не подлежащие обсуждению.

В нашей компании/семье нет скрытых вопросов.

На собраниях мы говорим то, что думаем, приветствуем разные взгляды и изучаем образ мыслей других людей.

В нашей компании/семье всем разрешено высказываться по существу.

Если новая ситуация сложна, мы обращаем особое внимание на новые и незнакомые аспекты, а не предпринимаем только те шаги, которые возвращают нас на уже знакомую стезю.

Сообщите свои показатели и причины, по которым вы выставили именно те оценки, которые выставили.

Обсудите, какой рейтинг вам хотелось бы получить.

Обсудите, что можно сделать для улучшения оценок.

Обсудите следующие вопросы:

- Результаты большинства разговоров в нашей организации/семье.
- Как мы избегаем постановки и решения проблем.
- Какую самую важную проблему нам надо обсудить?

## Повторение пройденного

- Разговаривайте с людьми, а не произносите перед ними речи.
- Чем больший эмоциональный заряд несет вопрос, тем больше необходимость молчания.
- Используйте молчание для снижения темпа разговора. Это позволит выяснить, о чем в действительности следует говорить.
- Позвольте молчанию придавать разговору необходимое большее значение.
- Позвольте молчанию научить вас тому, как надо мыслить и чувствовать.

# Заключение

## Усвоение принципов

Пусть разум твой тобою правит справедливо.  
Когда сидишь ты в дружеском кругу,  
Простой совет прими в вооруженье:  
Оставь и стрелы, и взведенный лук  
Для битвы. И тогда исчезнет  
Одна из этих проклятых вещей.

*Хафиз. Здравая мысль*

Некоторое время назад я выбрала жизнь на вершине утеса, в череде продолжающихся всю жизнь разговоров по существу с друзьями, членами семьи, клиентами, коллегами и, конечно же, с собой.

Хотя принципы разговоров по существу невозможно, пожалуй, соблюдать ежедневно и в любой беседе, они определенно являются тем, к чему следует стремиться ради успеха организации, ради личных отношений и, самое важное, ради самого себя. Не будьте слишком строги к себе, если время от времени станете спотыкаться. Не допускайте, чтобы неудачная попытка удерживала вас от новых разговоров по существу. Проявите упорство и придерживайтесь избранных принципов. Проводите в одно время только один разговор, один разговор по существу в день.

Вместо того чтобы, достигнув уровня зрелости, расслабиться и не стремиться к улучшениям, поищите людей, чьи разговоры запомнились вам, людей, которые пробуждают вас и побуждают учиться, — настоящих людей. Преимущества изнашиваются, стираются. Окружая себя хорошими учителями, вы вырастаете как собеседник.

Для меня неожиданной наградой за соблюдение семи принципов стало ощущение растущей во мне силы. Я похудела, стала стройной. Удивительно. Возможно, это достижение имеет отношение к тому, что я теперь готова чувствовать себя уязвимой, беззащитной. Никаких защитных механизмов. Не надо никакой брони. А может быть, это имело отношение к моему желанию убрать все лишнее из того, что я говорю, оставить только его суть. Насколько близко к сути я могу приблизиться? Насколько искренней и правдивой могу я быть?



Насколько точная и ясная моя речь? Результат таков: я путешествую налегке и без каких-либо обязательных задач.

Так с чего же вам начинать? С дела. Дело учит. Если вы станете ежедневно участвовать в разговорах по существу, то с каждым днем будете открывать ценность высказывания того, что нужно сказать, что вы очень хотите сказать. Надо ли выбегать из дому, хватать за шиворот первого встречного и, наплевав на извинения, вступать с ним в разговор по существу? Ну, это уже крайности. Вместо этого начните настраиваться на самого себя. Проводите какое-то время в одиночестве, в молчании.

В данный момент я слушаю диск «Небо как сломанные часы» (Sky like a Broken Clock) Келли Джо Фелпса. Я очень люблю, как звучит его голос, в котором соединяются Спрингстин, Док Боггс и какой-то исполнитель с берегов Миссисипи. Стихи чудесны, но они не так уж важны. Значение имеет то, что пробуждает во мне музыка. Это совершенно неожиданные чувства, которые забрасывают меня в старомодное, спокойное и привлекательное пространство, где мне хочется наполнить бокал красным вином, зажечь камин и предаться воспоминаниям. Я помню вечера с друзьями: как мы играли на гитарах и пели «Реку Миссури» на первом курсе колледжа. Я буквально вижу музыку Келли Джо Фелпса. Он каким-то образом подключился к моим артериям. Такого ощущения не испытаете где попало.

Разные подарки, воспоминания и эмоции вызывают и виолончельные концерты Баха в исполнении Ростроповича или шотландской скрипки Алесдера Фрейзера. Музыка определяет мои воспоминания. И все они — подарки.

Прислушайтесь к музыке, которую любите. Она позволит вам ощутить то, что она несет вам. Даже если вы закрыли дверь и подперли ее креслом. Поэтому-то мы и нуждаемся в музыке, стремимся к ней, а порой избегаем ее. Есть песни, которые я выключаю. Просто для них сейчас не время.

И почитайте какую-нибудь книгу. Отложите газеты, журналы, биржевые отчеты, скомканные вырезки, лежащие в портфеле. Возьмите классическое произведение или какую-нибудь новую книгу. Анни Прудкс, Чарльза Бакстера, Пэт Конрой, Лорри Мур, Уолли Лэмба, Чарльза Фрейзера, Ричарда Руссо, Тони Моррисона, Андре

Дюбуса, Джейн Смайли. Или Толкиена — и забудьте с хоббитами, орками и эльфами. Забудьте в надежде на обретение самого себя.

Если хотите встретиться с человеком, который вел долгие разговоры по существу с собой и предлагает несовершенного себя любому, кому это интересно, почитайте «Птица за птицей»<sup>[27]</sup> (Bird by Bird) или «Милости на пути» (Traveling Mercies) Энн Лэмонт. Почитайте «Паломник на Тинкер-Крик» (Pilgrim at Tinker Creek) Энни Диллард. Или «Компаньон Джозефа Кэмпбелла» (A Joseph Campbell Companion). Представляю, как здорово было бы, если бы эти люди жили по соседству. О, какие бы у нас шли беседы! Если в доме есть хорошая книга, зачем включать телевизор?

Почитайте поэзию. Если можно, хорошую поэзию. Вы поймете, что это хорошая поэзия, если она пробудит в вас что-нибудь: воспоминание, живой зрительный образ, чувство, прозрение, движение тектонических плит. Почитайте стихи Дэвида Уайта. Выберите «Дар: стихи Хафиза, великого суфийского художника слова» (The Gift: Poems by Hafiz, the Great Sufi Master) в переводе Дэниела Ладинского. Вот человек, который счастлив быть самим собой. Вы улыбнетесь, рассмеетесь. В голос. Громко.

И погуляйте. О том, чтобы идти своим «путем», много говорят. Пусть путь придет к вам сам. Для меня путь — это продолжающийся откровенный разговор с собой обо всем, что предлагает жизнь. На прогулках я разговариваю с лавандовыми розами на берегу океана, с серебристыми рыбками в альпийских озерах, с песней ветра, с рябью на водной поверхности и с огромным внимательным небом. Я мечтаю около цветущей горной голубоглазки и лихниса, кланяющегося лавру, который оплетает лесной бук, — и все это беседует с моим существом. Возвратившись домой, я продолжаю разговор с верными друзьями и с членами семьи. Важно, насколько быстро мы совершаем то, к чему нас призывает душа.

Прошлой осенью, проведя несколько семинаров в Лондоне, я целый день гуляла по сельской местности на юге Англии с другом, Грэмом Томпсоном. В конце дня, когда мы вернулись в дом Грэма и его жены Шарлотт, я сказала:

— Спасибо за этот чудесный день!

Грэм улыбнулся и ответил:

— Теперь расплачивайся. Я попросил, чтобы сегодня вечером церковные колокола звонили к свадьбе. А для свадьбы нужны двое.

Несколько часов спустя я поднималась за Грэмом по ветхим ступеням лестницы, ведущей к старинной деревенской церкви на вершине холма. Он открыл потайную дверь, через которую мы взобрались на крошечную звонницу. Над головами висели канаты, ведущие к восьми деревянным рычагам колоколов на балках. Времени на то, чтобы попрактиковаться в исполнении шести вариаций, включая стандартный перезвон, начинающийся с самого высокого звука и заканчивающийся самым низким, было очень мало. Грэму удалось отвязать рычаг, соединенный с маленьким колоколом, как раз тогда, когда прибыли приглашенные и свадебный кортеж. Священник постучал в тайную дверь, мы с Грэмом посмотрели друг на друга, ухмыльнулись, и я потянула первый рычаг.

Хотя мы были очень сосредоточены, наши первые удары не произвели того радостного звука, какой мы хотели. Но наша уверенность росла, и колокола отозвались на движения и темп. И я стала чувствовать удары колокола в груди. Они буквально бились за ребрами, волнуя сердце. Я не осознавала, что мы смеемся, до тех пор, пока не открылась дверь и кто-то не сказал нам: «Люди в церкви слышат вас».

Разговоры по существу позволяют вам почувствовать. *Почувствовать что?* Что-нибудь. Все что угодно. Те чувства, которые вызывает музыка. Смех от души. Обязанности перед планетой. Колокольный звон в мозге костей.

Один из персонажей книги Элизабет Берг «Открытый дом» (Open house) спрашивает: «Знаете, что такое обнаженная звезда?.. Обычно звезды лишены атмосферы. А знаете, почему они так разоблачаются? Потому что сталкиваются, соприкасаются с другими звездами. Я нахожу в этом нечто человеческое. А вы?»

Опасность в том, что при близком соприкосновении с другими вы становитесь известны. Вы проявитесь, изменитесь. А почему нет? Вы слишком долго были сильным человеком. Попробуйте что-то другое. Капитулируйте.

Возможно, ваше смелое явление другим людям окажется неудачным. В этом нет ничего плохого. Если бы все мы двинулись одновременно, некоторым из нас пришлось бы зайти слишком далеко.

Разговоры по существу — не способ производить впечатление или демонстрировать богатство лексики. Умные объяснения вызывают у слушателей оторопь. *Понимаете, что я имею в виду?* Слушатели зевают и отключаются, предварительно поинтересовавшись, что же я имею в виду — ведь «говорила-то я так хорошо». Разговоры по существу — попытка понять прежде всего самих себя, нечто такое, что заслуживает размышлений. Это глубокие зондирующие размышления. Говорите о том, что хотите понять. Большинство людей желают поделиться опытом подобных путешествий. Забудьте о том, чтобы казаться умным и производить впечатление. В такие моменты нужна спокойная открытость.

Давным-давно я решила, что изменять свою личность или удерживаться от собственного мнения из страха перед тем, что могут думать другие, не только бесчестно и неэффективно, но и может вызвать ступор, да еще и заразить им других. Итак, я решила проявлять мою действительную суть и последовательность со всеми, с кем сводит меня жизнь. Может ли то, что я говорю, оттолкнуть от меня некоторых людей? Конечно, и я спокойно отношусь к этому.

Секрет в том, чтобы вы проявились — и проявились полностью. Вы можете находиться среди людей, которые не поддерживают вас. Или среди людей, которые, любя или не любя вас, просто не имеют всего, что нужно для того, чтобы поддерживать стремление вступать в разговор по существу. Это не обычное переживание. Смелое раскрытие себя перед другими одновременно и простое, и устрашающе сложное дело. Как только вы раскроетесь, люди увидят вас как на ладони. Они могут судить вас, критиковать и сплетничать о вас.

Выражая стремления или сильные чувства, человек может отчасти утратить ощущение безопасности и комфорта. Возможно, если вы испытываете нетерпение из-за ложной идентичности, которую сами же себе создали, жизнь открывает перед вами новые миры, намного обширнее того, что вы воображали.

Теперь в разговорах и дома, и на рабочем месте нужна откровенность. Нам надо ответить на серьезные вопросы, которые решают в наших организациях. Какие вопросы надо ставить? Философы, теологи, ученые и великие учителя веками обсуждают ответ на них:

*Что реально?*

*Что честно?*

*Что такое качество?*

*Что имеет ценность?*

Мы осуществляем изменения, ведя откровенные разговоры с самими собой, с коллегами, клиентами, членами наших семей, с миром. Неважно, управляете ли вы страной, руководите ли организацией или поддерживаете верные и трепетные личные отношения, — во всех случаях ваша способность к изменениям возрастет по мере того, как вы станете более отзывчивым к окружающему миру и к людям, которые важны для вашего счастья и успеха.

Задача разговоров по существу такова: *изменить мир — за один разговор*. После кошмарной атаки, которой подверглась Америка 11 сентября 2001 года, меня глубоко тронула исполненная Мэнди Патинкин песня Стивена Сондхайма «Дети услышат». Что мы говорим нашим детям? Если каждый из нас сделает решительный выбор в пользу предельного внимания каждому из разговоров, которые нам приходится вести, мы хорошо послужим этому миру.

Я представляю себе это так: мировые лидеры, лидеры бизнеса, супружеские пары, родители и подростки воспримут принципы разговоров по существу и поднимут уровень диалога на высоту, которая редко достигалась раньше. Стремиться высказаться недостаточно. Для вас пришло время *говорить*. Будьте готовы столкнуться с мятежом везде, но сохраняйте твердость. Время, когда можно было воздержаться от откровенных высказываний, сохранять в тайне личные соображения, закончилось. Ваша функция в жизни —

делать важные заявления. Сядьте рядом с человеком, о котором вы заботитесь, и начинайте.

Удачи! Расскажите мне, как у вас это получается!

[susan@fierceinc.com](mailto:susan@fierceinc.com)

А если захотите получать ежемесячный бюллетень, который поможет вам в разговорах по существу, можете подписаться на наше издание на сайте [www.fierceinc.com](http://www.fierceinc.com).

## Обязательства и стимулы к размышлениям в духе изложенных в этой книге принципов

- Сегодня я наберусь смелости для того, чтобы изучить реальность. *Какую реальность дома и на работе надо изучать?*
- Сегодня я откроюсь в разговорах и наполню их реальным содержанием. Я буду говорить то, что думаю и чувствую, в том числе то, что кажется рискованным. *Где и перед кем я не могу проявить свою истинную суть?*
- Сегодня я буду всецело здесь и отрешусь от всего остального. *Кому будет полезно мое полное, безраздельное внимание? Возможно, этим человеком окажусь я сам.*
- Сегодня я займусь самой трудной из моих проблем. *От какого разговора я увиливаю? Какого вопроса избегаю?*
- Сегодня я буду подчиняться инстинктам. Я уделю время размышлениям и, когда придет время говорить, поделюсь тем, что действительно думаю. *Какие мысли манят меня?*
- Сегодня я приму ответственность за мои эмоциональные реакции. *Кому я должен принести извинения? Кто заслуживает моих похвал?*
- Сегодня я позволю молчанию выполнить трудные дела. *Какие благие результаты могут произойти, если я буду говорить меньше, слышать больше и обеспечивать молчание, необходимое для того, чтобы подумать о сказанном и несказанном?*

# Приложение

## Модель «Права на полезные ископаемые»

Безраздельное внимание — один из величайших даров, которые мы можем принести друг другу. Чтобы добиться большей ясности, лучшего понимания и получить импульс к изменениям, попросите собеседника сделать следующее. И внимательно выслушайте его ответы.

- Шаг 1. Определите вашу самую неотложную проблему.**
- Шаг 2. Проясните эту проблему.**
- Шаг 3. Определите воздействие, которое эта проблема оказывает в настоящее время.**
- Шаг 4. Определите будущие последствия этой проблемы.**
- Шаг 5. Изучите ваш личный вклад в возникновение этой проблемы.**
- Шаг 6. Опишите идеальный вариант разрешения проблемы.**
- Шаг 7. Обязуйтесь предпринять действия.**

## Вопросы для разговоров с глазу на глаз

*Приведенные ниже вопросы дадут полезный материал для дискуссий с коллегами и подчиненными.*

1. Что прояснилось после последней встречи?
2. Какова область, в которой улучшение (если бы вы смогли его добиться) принесло бы вам и другим сотрудникам максимальный выигрыш во времени, энергии и максимальный доход на вложенные средства?
3. Что невозможно сделать сейчас, но что изменило бы все, если бы было возможно?
4. Что вы попытаетесь предпринять в течение трех следующих месяцев?

5. С каким самым важным решением вы сталкиваетесь? Что удерживает вас от его принятия?
6. Какую тему, как вы надеетесь, я не затрону?
7. Какой из входящих в вашу ответственность сфер вы более всего удовлетворены? А менее всего?
8. От каких обязанностей вы сейчас уклоняетесь?
9. Кто ваши самые сильные сотрудники? Что вы делаете для того, чтобы обеспечить их удовлетворенность, и как мотивируете их?
10. Кто ваши самые слабые сотрудники? Что вы собираетесь делать с ними?
11. Каких разговоров вы сейчас избегаете?
12. Что бы вы стали делать, если бы у вас было больше времени?
13. Какие из ваших обязанностей вы хотели бы перестать выполнять или делегировать кому-либо другому?
14. Что бы вы порекомендовали нам, если бы наша компания наняла вас в качестве консультанта?
15. Что бы вы делали, если бы конкурировали с нашей компанией?
16. Что омрачает ваше душевное спокойствие? Что угрожает бизнесу? Вашему здоровью? Вашей самореализации?

## Древо решений

*Древо решений — инструмент делегирования обязанностей и профессионального развития. Если все больше и больше решений принимают на уровне листвы, вы понимаете, что сотрудники растут и развиваются.*

### **Решения на уровне листвы:**

Принимайте решение. Выполняйте его. Не отчитывайтесь в том, что сделали.

### **Решения на уровне ветвей:**

Принимайте решение. Выполняйте его. Ежедневно, еженедельно или ежемесячно отчитывайтесь в том, что сделали.



**Решения на уровне ствола:**

Принимайте решение. Сообщайте о нем прежде, чем приступите к его выполнению.

**Решения на уровне корней:**

Принимайте решение коллективно, при участии и с помощью многих людей.

**Подготовка вопроса к обсуждению**

*Подготовка презентации вопроса помогает избежать непоследовательности или неполноты при его разъяснении. Кроме того, члены вашей команды оценят бережное отношение к их времени. Точность выявления проблемы — самое главное в перечне приоритетов.*

**Суть вопроса такова:**

*Будьте кратки. Изложите суть проблемы в одном-двух предложениях. Проблема вызывает озабоченность? Или является вызовом? Возможностью? Повторяющейся проблемой, которая вызывает все большие трудности?*

**Вопрос важен потому, что:**

*Что поставлено на карту? Как этот вопрос сказывается на доходах/расходах, на людях, продуктах, услугах, клиентах, семье, времени, будущем или на других имеющих отношение к делу факторах? Какое воздействие окажет этот вопрос в дальнейшем, если его не решить?*

**Идеальным результатом для меня было бы:**

*Каких конкретных результатов хочу я?*

**Исходная информация, имеющая отношение к вопросу:**

*Обобщите в отмеченных буллитам пунктах: как, когда, почему и где возник этот вопрос? Кто главные участники? Какие силы действуют? Каково нынешнее состояние вопроса?*

**Что мной уже сделано:**

*Что уже сделано мной? Какие варианты действий я рассматриваю?*

**От группы я хочу получить следующую помощь:**

*Какой результат я хочу получить от группы? Например, альтернативные решения, уверенность в правильности принятого решения, определение последствий, источники дополнительной информации, критический разбор нынешнего плана.*

## **Модель конфронтации**

*Эта модель позволяет нам ставить и решать сложные вопросы, проявляя при этом смелость, сочувствие и умение. В результате появляются дополнительные знания, а отношения обогащаются новым содержанием.*

### **Вступительное заявление**

Напишите вступительное заявление и отрепетируйте его, зачитывая текст вслух. Оно должно занимать не более 60 секунд. Ваше вступительное заявление должно быть таким:

1. Обозначьте вопрос.
2. Выберите конкретный пример, иллюстрирующий поведение или ситуацию, которую вы хотите изменить.
3. Опишите чувства, которые этот вопрос вызывает у вас.
4. Уточните ставки.
5. Определите собственный вклад в этот вопрос.
6. Обозначьте вашу готовность решить вопрос.
7. Попросите собеседника высказаться.

### **Взаимодействие**

8. Поинтересуйтесь мнением собеседника. Перескажите его слова и проверьте правильность восприятия. Добивайтесь полного понимания, не довольствуйтесь тем, что лежит на поверхности. Убедитесь, что собеседник знает: вы вполне его понимаете и признаёте его позицию и интересы.

## **Разрешение**

9. Что мы узнали? Где мы находимся сейчас? Не остались ли невысказанными вещи, которые должны быть сказаны? Что необходимо для разрешения вопроса? Как, учитывая наше новое понимание вопроса, можно двинуться к его решению прямо отсюда?
10. Составьте новое соглашение и распределите друг с другом ответственность за его соблюдение.

## Путеводитель для читателя

Я попыталась подумать о том, чего я как читатель хотела бы от такого путеводителя. Если вы решили установить открытые честные отношения в вашем секторе организации, то эта книга — отличный трамплин для вас. В ней изложены все принципы. Описаны все инструменты. Но представляю выражение ваших лиц, если скажу: «Так используйте их».

«Как, черт побери, я могу заставить это работать? Мэри из бухгалтерии ненавидит Фрэнка из юридического отдела, а Марк из оперативного отдела вообще не разговаривает с нашим вице-президентом, ответственным за продажи. К тому же, если я должен буду просить людей рассказать, что они на самом деле думают, никто не заговорит первым. Многие побоятся выглядеть нелепо, быть уволенными или освистанными. Или что их сочтут смутьянами. А некоторым будет просто на все наплевать. И как мне преодолеть это? С чего начинать?»

Создавать в организации атмосферу откровенности действительно тяжело, если вы единственный поборник этого дела. Зачастую в самую структуру организации внедрены нормы корпоративной культуры, которые исключают возможность честного, разумного, откровенного диалога, инициированного одним человеком или группой людей. И соблюдение таких правил строго блюдут.

Если обучение разговорам по существу не предусмотрено бюджетом организации и вам приходится добиваться перехода на них по собственной инициативе и на свой страх и риск, этот путеводитель — поэтапная инструкция о том, как и с чего надо начинать. Это что-то вроде чтения книжки о какой-нибудь диете: там на двухстах страницах говорится о концепции диеты, исследованиях, на которых она основана, научном обосновании и объяснении этой диеты и так далее. Сама же суть диеты изложена примерно на десяти страницах. Если вы не прочтете ничего, кроме этих десяти страниц, вы, возможно, все равно сможете придерживаться этой диеты.

Итак, вот все, что вам надо узнать, изложенное на нескольких страницах.

Вы можете сделать это.

## Часто задаваемые вопросы

### *Как и с чего начинать?*

В фильме «Лучше не бывает» (As Good As It Gets) есть эпизод, который нравится всем женщинам, которых я знаю. Грубое, хамское поведение героя Джека Николсона вконец достало героиню Хелен Хант, которая после очередной оскорбительной выходки собирается уйти из ресторана. Сквозь сжатые губы она цедит требование сказать ей что-нибудь хорошее, причем хорошо. Он знает, что это его последний шанс. Мучается, старается, но в конце концов произносит: «Чтобы понравиться вам, мне захотелось измениться!»

Что вы хотели бы услышать от других? Каких чувств по отношению к вам вы от них ждете? Вы хотите, чтобы я стал лучше — лучше как супруг, лучше как родитель, лучше как сотрудник, лучше как начальник, лучше как коллега, лучше как клиент. Итак, прежде чем сосредоточиться на советах, касающихся конкретных ситуаций, примем во внимание основополагающий факт. Разговоры по существу начинаете ВЫ, и они будут такими, какими вы их покажете. Это требует, чтобы вы смоделировали поведение, которого ожидаете от других.

Рассматривайте принятие такой модели как частное, личное заклинание. Заклинание это таково: *Смоделируй то, что я хочу.* Повторяйте заклинание снова и снова. *Смоделируй то, что я хочу. Смоделируй то, что я хочу.* Это действует во всех сферах нашей жизни. *В сущности, это... Вот то, что мне от тебя надо.* Первый ход — мой. Это действует и в разговорах по существу.

Простой способ приступить к делу — начинать каждый день с выбора одного из семи принципов разговоров по существу, на котором вы сегодня сосредоточитесь. Начните с первого принципа и проработайте, один за другим, все принципы.

Предположим, сегодня — третий день, и вы выбрали принцип третий — «Будьте здесь и приготовьтесь полностью отдаться разговору, отрешившись от всего остального». Весь день сознательно уделяйте все ваше внимание всем, с кем вы говорите. И темам этих

бесед. Разговаривайте с коллегами смело и открыто. Смотрите им в глаза. Уделяйте самое пристальное внимание каждому следующему слову. Спросите себя: «Какую цель преследует этот разговор и о чем он должен быть?» Не теряйте времени даром на подступы к главному. Мелкая, легко устранимая путаница может убедить нас в том, что мы рассматриваем предмет разговора подробно, всесторонне. Вместо этого спросите себя: «Какова глубинная причина этого непонимания?» Об этой причине и говорите. Твердо и сосредоточенно.

Если вы человек нетерпеливый, нервный, сделайте несколько глубоких вдохов. Несколько раз сядьте и встаньте.

Делайте это весь день, дома и на работе. Обратите внимание на результаты упражнений. Думаю, вы будете довольны. Знаю это по опыту других людей.

Не важно, какой принцип вы выбрали на сегодня, — за неделю вы попрактикуетесь во всех семи. А затем начните все снова, с самого начала. Вообразите, какие сдвиги произойдут в ваших разговорах и, соответственно, в ваших отношениях с людьми по мере того, как вы будете обретать всё большие навыки:

- изучения реальности;
- участия в разговорах по существу и наполнения их реальным содержанием;
- присутствия во время разговора, безраздельного внимания к собеседникам и к обсуждаемым темам;
- постановки самой сложной на сегодня проблемы;
- подчинения своим инстинктам;
- принятия ответственности за свои эмоциональные реакции;
- предоставления решения самых трудных вопросов молчанию.

Вы станете не только моделью для других. Вы создадите условия, способствующие вашему дальнейшему обучению. Развитие ваших лидерских и человеческих качеств ускорится. Со временем можете попробовать сказать что-нибудь банальное — и обнаружите, что не можете этого сделать. Вы должны говорить непосредственно о сути дела.

Результаты? Высокая степень правдивости, мощная прямота, честность эмоций, подлинное уважение к другим людям, явная смелость и большая способность реализовывать свое видение будущего и вовлекать в эту реализацию других.

Некоторые называли бы сочетание этих качеств лидерством.

*Я рядовой сотрудник и хочу приступить к разговорам по существу на работе. Как начать делать это и добиться того, чтобы меня не уволили? Некоторые люди просто не могут вести дела по-честному.*

Мой опыт убедил меня в том, что у людей, действующих честно, проблем не возникает. Проблемы у них возникают или из-за того, что они не могут найти способ сообщить свои соображения, или из-за того, что не отвечают другим взаимностью.

Поговорим о способах сообщения. В том, что люди с благими намерениями попадают в неприятности, причиной № 1 является то, что они пренебрегают принципом 6 — «Примите ответственность за свои эмоциональные реакции». Эта ошибка часто проистекает из убеждения или мысли, лежащей в основе наших слов и никому из нас на пользу не идущей. Убеждение это таково: «Я владею истиной в этом вопросе». Например, вы можете сделать заявление, насыщенное истинами, НО (и это именно «НО», причем с большой буквы), если вы закладываете в него обвинение, выраженное неявно или не так уж неявно, человек, который слушает вас, начнет, вероятно, изворачиваться, а то и вовсе отключится от разговора.

Помните о надувном шаре? Кто владеет истиной в вопросе о цвете вашей компании? Частью истины владеет каждый сотрудник компании. Главное слово в этом предложении — «часть». А всей истиной не владеет никто. Никто. Итак, любой утверждающий, что владеет абсолютно всей истиной в конкретном вопросе, может забыть о необходимости разговора по существу. Игра еще не началась, а они все уже придумали.

Станьте мастером изложения «истины» настолько хорошо, насколько это в ваших силах, одновременно признавая, что у других может быть другая истина и их истина настолько же действительна, насколько и ваша. Описывайте вашу реальность, никого не обвиняя, —

и вам не надо будет беспокоиться о том, что вас уволят. Вам нужно подготовиться к выполнению следующего трудного задания.

Собственно говоря, я недавно получила по электронной почте письмо от менеджера, который лично участвовал в нашей программе «Лидерство по существу» и вовлек в нее подчиненных. Он считал, что именно благодаря этой программе он получил третье за полтора года повышение по службе.

Это вызывает у меня гордость!

Для многих моих клиентов воспроизводство принципов разговоров по существу стало пожизненным, но достойным делом. Иногда тон голоса, выбор слов или выражение лица могут придать сообщению нагрузку, которую человек не хочет придавать. Если повезет, тот, к кому человек обращается, обратит внимание собеседника на эти дополнительные обстоятельства. В таком случае можно извиниться и попробовать начать все сначала.

А что сказать о взаимности? Почему другим надо слушать ваше честно высказанное мнение, если вы пренебрегаете другими мнениями? Каждый хочет, чтобы в мире был человек, один человек, которому можно *рассказать* правду. Вы такой человек? Как вы реагируете на отклики, которые возникают у других после того, как вы изложили вашу «истину»? Начинаете ли вы защищаться, выдвигать доводы? Или замыкаетесь? Или только вы и говорите?

Если хотите вести разговоры по существу на работе, сначала станьте человеком, которому другие могут поведать правду! Итак, повторяю: первый ход — за вами!

*Какую тему выбрать для первого разговора по существу с моими сотрудниками?*

Выберите важную тему, в которой у всех высокие ставки, и вовлеките сотрудников в разговор о «надувном шаре». В ходе этого разговора вы просите помочь вам изучить реальность и создать план действий, в соответствии с которым вы будете работать, оказывать воздействие на реальность, изменять или совершенствовать ее. Выбранная вами тема должна иметь достаточно большое значение для способности вашей организации решать важные проблемы, разрабатывать важные стратегии, оценивать возможности или принимать важные решения. В



результате инициированного вами разговора по существу эта способность может или сократиться, или возрасти.

### *Кто должен выбирать тему?*

Один из моих любимых подходов к этому вопросу — обращение к группе с просьбой выбрать тему. Спросить: «Какой самый важный вопрос нам следует обсудить сегодня?» — сравнительно простой, но эффективный способ сделать это. Можно задать другой вопрос: «Изменения в какой области привели бы к существенному улучшению деятельности нашей организации? Пожалуйста, подумайте об этом пару минут, не отвлекаясь на другие вопросы, и запишите ответы. А потом мы послушаем ответы каждого из вас».

Или можно поставить вопрос так: «Что бы вы порекомендовали, если б наша организация наняла вас в качестве консультанта?» Вопрос можно сформулировать и так: «Если б вы были новым и очень богатым конкурентом, как бы вы вытеснили нас из бизнеса?» Наконец, можно спросить: «Что, скорее всего, произойдет, если ничто не изменится?»

Эти вопросы должны вызвать разумный, беспристрастный диалог. Если они ничего такого не вызывают, вы сталкиваетесь с еще более серьезной проблемой: ваша группа мертва. Если, как это обычно бывает, этот разговор вызывает выброс энергии и генерирует импульс к переменам, все его участники уйдут после разговора с зарядом энергии и готовностью к продолжению разговора.

Если вы сами хотите выбрать тему, задайте те же самые вопросы самому себе. Ответы обеспечат вас топливом для жизненного огня.

### *Каковы примеры тем, выбранных для разговора о «надувленном шаре»?*

- Как можно усилить позиции нашего лидерства?
- Наш обед съедают другие — наши конкуренты. Что мы собираемся предпринять в связи с этим?
- Как увеличить продажи?
- Давайте изучим все «за» и «против» возможного поглощения.

- Как реорганизовать служебные обязанности для того, чтобы гарантировать безболезненное для всех выполнение работы?
- Давайте разработаем стратегию, которая позволит нам выиграть тендер на выполнение этого проекта.

Один из подходов — изучение ключевых показателей, которые в вашей организации выполняют функции системы раннего оповещения. Подключите ваш корпоративный разум. Если один из важнейших индикаторов указывает на снижение, это требует такого разговора: «Сейчас мы находимся здесь и движемся в этом направлении. А хотим двинуться в другом направлении. Мы должны модифицировать бизнес и сделать это сейчас, вовремя, пока не поздно. Что для этого нужно?»

Часть вашей работы — быстро выявлять тренды и проверять их минимальными средствами, так, чтобы вы могли предпринять надлежащие действия по обеспечению успеха компании. Ключевые показатели помогают вам понять, где вы находитесь и куда хотите двигаться. Если вы не знаете ключевых показателей, соберите группу и вместе с ней определите их.

Ключевые показатели включают чистые продажи, чистую валовую прибыль, оборот товарно-материальных запасов, продажи, стимулирующие продажи действия, индекс удовлетворенности покупателей, число новых клиентов и клиентов, снова обращающихся к товарам/услугам компании, средний чек в расчете на одного покупателя, долю рынка (в процентном выражении), рост новой продукции и уровень текучести кадров.

Каждый бизнес уникален, поэтому надо изучать и другие показатели до тех пор, пока не будут выявлены те, что действительно стимулируют ваш бизнес. А затем внимательно отслеживайте их движение.

Другие важные темы разговоров о «надувном шаре» касаются трех реальностей, которые любая организация должна время от времени изучать:

1. Какие ценности мы отстаиваем и каков разрыв между этими ценностями и нашими реальными действиями?

2. Какими навыками и талантами располагает наша компания и соответствуют ли эти ресурсы требованиям рынка?
3. Что нам сулит будущее и нет ли разрывов между этими возможностями и нашими способностями воспользоваться ими?

*Как вести разговор по существу с человеком, который не знает процесса? Некоторые из нас пытаются наставлять других и сталкиваются с сопротивлением. У вас есть какие-то предложения в связи с этим?*

Не пытайтесь кого-либо «наставлять» или «просвещать». Такое не всегда приветствуют. Ваше дело — моделирование «искренности», но без попыток устанавливать правила поведения для других людей (разумеется, если только они не ведут себя вопиюще неправильным образом).

С другой стороны, не надо скрывать призыв. Полезно рассказать всем о том, что вы делаете или пытаетесь делать. О том, чего вы хотите и почему вы хотите этого. В противном случае люди могут лишь гадать о ваших подлинных мотивах. *Какой изменяющий жизнь опыт он обрел за выходные? Не узнала ли она о том, что жить ей осталось всего три месяца? Не ушла ли от него жена? Не сообщили ли ей о том, что ее вот-вот уволят?*

Что бы вы ни делали и ни пытались сделать, сообщите людям о том, что работаете над тем, чтобы добиться сдвига, и предложите присоединиться к вам. Возможно, вам даже нужно извиниться за прежнее поведение. Говорите своими словами. Собственным, подлинным голосом. Текст, приведенный ниже, просто дает представление о сути сообщения. Можете сказать примерно следующее:

Оглядывая зал, я понимаю, в какой хорошей компании мы работаем, и благодарю вас за талант и усердный труд. Думаю, вы согласитесь с тем, что у нас есть возможности для роста и совершенствования. Нам надо принимать решения, разрабатывать стратегии, решать проблемы и оценивать возможности. Меня вдохновляет мысль о том, что все мы — и я, и каждый из вас — хотим работать правильно. И мы упускаем возможность извлечь пользу из разнообразия опыта и точек зрения, которые существуют в нашей организации. Слишком часто я говорю вам о том, что думаю, а вы исполняете

мои распоряжения, не ставя их под сомнение. Я могу понять это. Честно говоря, я не делал вам убедительного приглашения поделиться взглядами, и иногда, когда вы выражали несогласие, я пытался убедить вас в правильности моей точки зрения, предварительно не выслушав вас. Приношу извинения за это. Я действительно хочу положить конец такому поведению. Впредь я хотел бы вызвать разумный, продуктивный диалог. И с глазу на глаз, и в коллективе. Любой из вас обладает частью истинных знаний о компании и о том, как нам преуспеть в будущем, и я предупреждаю вас об этом. Можете быть уверены: я честно рассказываю вам о моих мыслях и прошу вас делать то же самое. Если я прошу вас поделиться соображениями, я рассчитываю именно на то, что вы будете делиться вашими соображениями и мнениями. Мне придется доказать искренность моих просьб. И я сделаю это, действительно слушая то, что вы скажете.

Хоть совет может показаться корыстным с моей стороны (поскольку сопряжен с расходом нескольких долларов, фунтов стерлингов или евро), но, возможно, есть смысл раздать подчиненным несколько экземпляров этой книги. Они будут вдвойне благодарны вам, когда обнаружат, что практическое применение изложенных здесь принципов и инструментов приносит им пользу и на работе, и в личной жизни.

*Можете ли вы снабдить меня или мою организацию материалом, разъясняющим идею «искренности, открытости, откровенности»?*

Прежде чем проводить первый общий «разговор по существу», вам, пожалуй, стоит показать каждому сотруднику сорокаминутный фильм «Вкус откровенности» (A Taste of Fierce). Он помог многим руководителям донести с юмором концепцию «откровенности» до коллег. Фильм демонстрирует всем, что можно выиграть в том случае, если их разговоры станут более глубокими по смыслу, и что будет потеряно, если ничего не изменится. В нем есть и предложения относительно того, как начинать дело. Несколько первых минут фильма можно посмотреть на сайте нашей компании — [www.fiecreinc.com](http://www.fiecreinc.com).

*Как проводить по-настоящему отличные собрания?*

Этот вопрос распадается на ряд более узких вопросов.

**Как подготовить такое собрание?**

Для начала прекратите называть собрания собраниями. Участвовать в очередном собрании — последнее, что нам хочется делать. Назовите их *разговорами*. И сделайте разговоры настолько продуктивными, чтобы люди стремились попасть на следующий. Распространите приглашение:

Я хотел бы запланировать разговор с вами на следующую среду. Он продлится с двух до четырех часов дня. Мы будем обсуждать [укажите тему]. Подготовьтесь, пожалуйста, к изложению вашей точки зрения.

#### **Кого приглашать на такие разговоры?**

Подойдите к этому вопросу творчески. Это одна из первых предоставляющихся вам возможностей сломать старый шаблон. Не надо приглашать только тех, кто носит пышные титулы. Мнения каких людей будут полезны? Кто стоит в точке, где вершатся дела? Кто занимает в производственном процессе места после этой точки и на ком скажутся результаты возможных перемен? Кто будет осуществлять принятые решения? Позовите сотрудника, которого только что приняли на работу. Пригласите людей, занимающихся отгрузкой товаров. Возьмите своего административного помощника. И клиента! А может быть, и двух-трех клиентов. Нередко ваши клиенты — из вашей же компании. Очень важно, чтобы в разговоре принял участие представитель таких внутренних клиентов. И почему бы не пригласить внешнего клиента — настоящего клиента извне, человека, у которого есть дисконтная карта, который платит за ваши товары или услуги? Если при мысли об этом у вас отливает кровь от лица, вам определенно следует пригласить нескольких клиентов. В противном случае у вас может сложиться распространенная ситуация: вы будете планировать нечто, в чем ваши клиенты почти не заинтересованы. Или они сочтут ваш новый продукт просто данью моде и не станут за него платить.

#### **Как готовиться к выступлению?**

Если в этом есть необходимость, воспользуйтесь бланком «Подготовка вопроса для обсуждения», который приведен в приложении к этой книге. Заполните эту форму и сделайте ее копии для всех участников. Помеченные буллитамии пункты охватывают:

#### **Суть обсуждаемой проблемы такова:**

(Разделите задания после такого сокращения материала, которое позволяет справиться с делом; разработайте стратегию увеличения продаж; подчеркните необходимость сокращения расходов на 1 миллион долларов и сотрудничества для завоевания крупного нового клиента; рассмотрите возможное или грядущее слияние с конкурентом; и так далее.)

**Проблема важна потому, что...**

**Идеальным результатом для меня было бы...**

**Важная исходная информация о проблеме...**

**Что мной сделано до сих пор...**

**От группы я хотел бы получить помощь в решении следующих конкретных вопросов...**

Возможно, вы решите заблаговременно разослать эту заполненную форму всем участникам предстоящего разговора. Нередко такая рассылка очень полезна. Теперь все точно знают, о чем пойдет речь и что вы хотите получить от участников. Люди могут подготовить выступления и/или принести любые данные, какие могут быть полезны.

**Как направить обсуждение в нужное русло?**

*«Спасибо за то, что пришли. Мы (или я) намерены принять решение (или решить проблему, или разработать стратегию, или оценить возможность) о (укажите тему в бланке). Моя цель — получить решение, которое будет наилучшим для организации, поэтому мне необходимы любые идеи, имеющие право на существование. Каждый сидящий за этим столом участвует в этом разговоре потому, что имеет ценное мнение по обсуждаемому вопросу».*

**Как поощрять людей к откровенности, если многие воздерживаются от выступления?**

Если вы еще не произнесли собственный вариант призыва «Не скрывайте вашего мнения», то теперь самое время сделать это. И неважно, насколько вы искренни, — те, у кого имеется неудачный

опыт честных выступлений в прошлом, станут отмалчиваться, не откликаться на ваши любимые идеи или те, что будут выдвинуты другими. Учитывая прежний опыт «отмалчивающихся», кто их упрекнет? Посмотрите, кто откликается на эти идеи. Некий отважный человек (назовем его Дэйвом) осмелится сделать замечание. То, что случится в течение нескольких следующих секунд, расскажет все. Крайне важно, чтобы вы сказали что-то вроде:

*Спасибо, Дэйв. Аргументируйте, пожалуйста, свои тезисы.*

Зачастую большего и не надо. Следите за выражением лица, за телодвижениями и прикусите язык, если Дэйв скажет что-то, с чем вы не согласны. Вместо того чтобы бросаться отстаивать свое мнение, попросите Дэйва продолжить выступление. Предложите ему рассказать о том, как он пришел к своим выводам. Исключите из лексикона слово «но». Замените его «и». Если вы сидите или стоите, не скрещивайте руки на груди, а держите их в обычном положении — либо вдоль тела, либо на столе.

Когда Дэйв закончит выступление, скажите:

Было полезно послушать вас, Дэйв. Чтобы поделиться кое-чем из того, что сказали вы, нужно обладать смелостью. Спасибо за вашу откровенность.

Теперь, будем надеяться, кто-нибудь еще рискнет выступить. Обычно тот, кто выступает после человека, который первым коснулся сомнительной темы, предположив, что это не убьет ни его самого, ни других присутствующих, зайдет чуть дальше, и так далее. Вы определенно найдете, что извлечь из такой ситуации. Помните: вы просите людей высказаться. Слушайте, что они говорят. Уважайте высказанные мнения. Никто из ваших сотрудников сегодня поутру не провозглашал, смотрясь в зеркало: «Сегодня я собираюсь сделать все, что могу, для того чтобы вызвать отчуждение коллег, раздражение начальника и гарантировать разорение этой компании!»

Что делать, если никто ничего не говорит? Что если я спрошу у них об их соображениях или мнениях? Вы смогли бы резко, одним махом разрядить воцарившуюся в зале напряженность?

Вызывайте каждого, обращаясь к людям по именам.

Кэти, ты работаешь как раз на том участке, где происходят обсуждаемые дела. Что думаешь об этом вопросе?

Если Кэти ответит: «Не знаю», скажите безо всякого сарказма или оценки:

А если бы ты знала?

И подождите. Предоставьте решение самых трудных вопросов молчанию. Собственно говоря, если позднее в ходе разговора вы пригласите высказаться человека, который не выступал, а он скажет: «Мне нечего добавить», мне хотелось бы, чтобы вы сказали:

А что бы вы добавили, если б у вас было что добавить?

Я ставлю перед вами задачу: фразы «Не знаю» и «Мне нечего добавить» должны исчезнуть из лексикона вашей организации. Ни тот ни другой из этих ответов не полезен. И оба они — неправда. Некоторым людям просто не хочется напряженно работать или рисковать, выкладывая свои подлинные соображения на общее обозрение, потому что у них есть сильные и неприятные воспоминания о том, что случилось в тот единственный раз, когда они попробовали высказаться по существу.

Эти воспоминания не делают их дурными людьми. Они делают их сомнительными сотрудниками. В конце концов, если всякий раз, когда я спрашиваю у вас о ваших соображениях, предложениях, мнении или результатах вашего анализа ситуации, вы не знаете, что сказать, или вам нечего добавить, то зачем, собственно говоря, вы мне нужны?

Такой подход может показаться жестоким. Говорю это потому, что уверена: люди *знают*, и им *есть* что добавить. Большинство людей берутся за дело, надеясь внести в него ценный вклад. Вопрос в том, как мы спрашиваем их мнение и как реагируем на мнения, отличающиеся от нашего. Это говорит о том, можем ли мы снова извлечь пользу из разума и креативности сотрудников, независимо от того, ценятся ли в корпоративной культуре бесценные усилия, которые каждый сотрудник предпринимает по собственной воле и может предпринять, а может и не предпринять.

**А что если в коллективе завелся смутьян?**



Обозначьте какие-то основные правила. Перед разговором покажите сотрудникам фильм «Вкус откровенности». Если кто-нибудь начнет критиковать соображения другого сотрудника или закатывать глаза, слушая выступление коллеги, вспомните: вы получаете то, что готовы терпеть. Прервите разговор и скажите что-нибудь вроде:

Джордж, я надеюсь, что этот разговор приведет всех нас к новым знаниям. А это требует понимания мнения каждого. Я с огромным уважением отношусь к Энн и к ее сегодняшнему смелому заявлению, и мне действительно интересно слышать то, что она говорит. Я прошу вас выслушать Энн с таким же уважением, с каким мы намерены выслушать вас.

Если Джордж продолжит спорить, попробуйте сказать:

Джордж, вынужден попросить вас найти другой способ участия в этом разговоре. В противном случае мне придется попросить вас покинуть это заседание.

Да, зайдите настолько далеко. Сообщите вполне определенно, что не одобряете резкой критики высказанных взглядов, в том числе саркастических замечаний, прерывания выступающих, закатывания глаз и толкания локтями. Если у вас в коллективе завелся некто неисправимый, проведите с ним конфронтационный разговор, но позднее. Такой разговор с глазу на глаз подробно описан в главе 4. Образец заявления для его начала продолжительностью в одну минуту приведен в приложении.

**Как подать пример? Что говорить?**

То, как вы подадите пример, начинается с заполнения бланка подготовки вопроса, который выносится на обсуждение. Будьте последовательны, подробны и честны.

В ходе разговоров возникают моменты, когда вам задают вопросы и вам приходится решать, насколько честным вы хотите быть. Если существуют юридические причины, в силу которых вы не можете дать ответ на какой-то вопрос, скажите об этом. Люди разумны и признают практические, реальные случаи, когда вы просто не можете быть настолько откровенным, насколько хотели бы. Если таких юридических причин нет, наберитесь мужества и отвечайте на каждый вопрос честно и полно.

Помните: *каждому хочется, чтобы в мире был хотя бы один человек, которому можно было бы поведать правду и от которого каждый готов услышать правду. Станьте таким человеком.*

Где-то в глубине нас есть нечто откликающееся на слова и поступки тех, кто равен нам по положению, кто не предлагает нам компромиссы, на которые мы идем.

#### **Как завершать разговоры по существу?**

В два этапа. Во-первых, поблагодарите всех. И сделайте это искренне. И дайте людям знать о том, что будет дальше. Например, в таких словах:

Спасибо за время, которое вы уделили нашему разговору, за интеллект и за откровенность, которые вы проявили во время него. Этот разговор научил меня многому. Соответственно, я чувствую, что готов принять лучшее для организации решение (если нужно, вставьте здесь другие слова). Я сообщу вам об этом решении (или о следующем шаге) тогда-то [укажите дату].

Второй этап — краткое обобщение содержания разговора. Например, такое:

Перед тем как мы разойдемся, хотелось бы вместе с вами повторить, что нами сделано хорошо и как мы можем улучшить результаты будущих разговоров. Начнем с возможностей улучшения результатов. (Всегда заканчивайте разговоры с группами подчеркиванием достигнутых успехов.)

Запишите ответы участников разговора. Не допускайте обсуждений или споров относительно замечаний, сделанных каждым участником. Просто убедитесь, что действительно понимаете предложения участников, и запишите эти предложения. Поблагодарите каждого выступавшего. Снова и снова спрашивайте: «Как еще можно добиться улучшений?» — до тех пор, пока у вас не возникнет ощущение, что все, что должно быть сказано, произнесено. Затем спросите:

Что мы сделали успешно?

Запишите ответы. Поблагодарите всех выступавших и предложите:

Ваши замечания полезны. Я сохраню эту запись и распространю ее на нашей следующей встрече. Я надеюсь, что со временем мы станем собеседниками высшей категории. Спасибо всем. На этот раз разговор закончен.

*Какие важные вопросы запускают разговоры по существу?*

После того как вы и другие люди прочтете эту книгу и поговорите о принципах разговоров по существу, вопросы, приведенные ниже, дадут вам достаточно материала для завязывания такого разговора. Помните: если вопрос задан как надо, на него вам ответит вселенная. Любой из этих вопросов может вызвать откровенный, остро необходимый диалог.

1. О чем самом важном нам следует поговорить сегодня?
2. О какой теме вы могли бы сказать, что не хотели бы, чтобы я ее ставил на обсуждение? Как по-вашему, обсуждения какой темы надеюсь избежать я?
3. Что, по вашему мнению, невозможно сделать, но что совершенно изменило бы игру, если бы такая возможность нашлась? Каким образом мы можем преодолеть эту преграду?
4. За какие ценности мы выступаем и есть ли разрывы между этими ценностями и тем, как мы ведем себя в действительности?
5. О чем в нашей организации не знают или делают вид, что не знают?
6. Что мы делаем так, чтобы наверняка получить результаты, которые нас не удовлетворяют?
7. С необходимостью какого важного решения мы сталкиваемся? Что удерживает нас от принятия этого решения?
8. Что вы порекомендовали бы, если бы наша компания наняла вас в качестве консультанта?
9. Если бы вы были конкурентами нашей компании, какую стратегию использовали бы?
10. Что скорее всего произойдет, если ничего не изменится?
11. Какие связанные с нами разговоры ведутся? Разговоры, которых мы избегаем днями, неделями, месяцами, годами? Кто вовлечен в такие разговоры, каковы темы этих разговоров?
12. Учитывая все, что мы совместно рассмотрели, какой следующий эффективный ход нам необходимо сделать? Что надо

попытаться предпринять? Когда мы сделаем этот шаг? Когда нам следует пообщаться и поговорить о том, что произошло и что надо предпринимать далее?

*Вы подчеркиваете: разговоры по существу включают сообщение другим людям о том, как высоко их ценят. Есть ли эффективный способ выражения высокой оценки, сообщения о том, как ценят сотрудников?*

Разговор может быть убийственно скучным, но может вызвать и чувство глубокой человеческой близости. Иногда самое сокровенное, самое душевное, что я могу сказать, это слова: *я высоко ценю в тебе это. То, что ты делаешь. То, как ты справляешься с этой ситуацией.* Такие слова, произнесенные всеми членами коллектива, создают прочные узы.

Вот упражнение в коллективном признании заслуг человека, которое наверняка произведет мощный положительный эффект.

#### **Упражнение в признании заслуг**

Поставьте кресла в круг. В центре круга не должно быть стола. Если у собравшихся есть какие-то вещи, попросите их освободить руки, сложив вещи под кресла или за спинками кресел. Никакой бумаги, никаких ручек. Только пустые руки. Сделайте соответствующие распоряжения.

*Каждый из вас — сформировавшаяся личность. За годы жизни все вы обрели множество инструментов, помогающих вам выполнять работу. Всякий раз, когда вы входите в дверь, вы приносите с собой ваш опыт, интеллект, достижения и их оценку. Но после того, что сказано и сделано, оказывается, что самый мощный инструмент — вы сами, ваш образ существования, мышления и ваши эмоциональные реакции на происходящее, образ вашей работы и отношения к каждому из нас и ко всем сотрудникам организации. Ваши качества проявляются бесчисленными способами и определяют ваш успех.*

*Порой мы забываем о том, кто мы такие. Подобно рыбе в воде, мы принимаем воду потому, что находимся в ней. Мы не замечаем своего поведения. Просто ведем себя так, как ведем. Итак, я хотел*

бы, чтобы все присутствующие здесь точно узнали, что каждый из нас ценит в других участниках. Сделаем это так.

У каждого из вас будет минута на то, чтобы рассказать, что он привносит в коллектив. Потом у остальных будет девять минут на то, чтобы сказать вам, что мы более всего ценим в вас. Важно, чтобы вы смотрели на каждого говорящего о вас. Все, что вам разрешается сказать, — это «Спасибо вам».

Ожидая своей очереди, подавляйте соблазн обдумать то, что скажете, когда придет ваш черед. Сосредоточьте внимание всецело на человеке, который выступает в данный момент. Постарайтесь прояснить, что вы цените в этом человеке. Слова «Вы мне действительно нравитесь» не годятся. Будьте по-настоящему конкретны. Обращайтесь непосредственно к человеку. Обращаясь к нему, смотрите прямо ему в глаза.

По десять минут на каждого участника.

1 минута на то, чтобы человек сказал: «Я привношу в коллектив то-то и то-то...»

9 минут на то, чтобы каждый из участников сказал: «Я ценю в вас то-то и то-то...»

Запишите фрагменты разговора, посвященные каждому из участников. Раздайте записи участникам разговора. (Убедитесь в том, что микрофон позволяет записать все реплики. Пусть у каждого из участников будет отдельная запись.) После таких заседаний я получаю много телефонных звонков от не участвовавших в разговоре важных сторонних лиц, которые сообщают мне о том, как гордился их партнер принесенной домой записью и говорил: «Вот как ко мне относятся сослуживцы».

Завершая упражнение, скажите:

Когда каждый из вас входит в помещение или вступает в разговор, происходит нечто уникальное, чего очень бы не хватало, если бы вас не было. Организация усиливает ваши качества и достижения. Ваше воздействие больше, чем вы полагаете. Если вы когда-нибудь забудете об этом или у вас случится очень плохой день, прослушайте эту запись — она напомнит вам о том, кто вы. Если

*каждый из вас будет отдавать все свои силы и умения делу и каждому разговору, это приведет к существенным позитивным изменениям в нашей организации.*

*Является ли извинение разговором по существу?*

Конечно же, является. Искреннее и конкретное извинение, которое делают, глядя в глаза человеку, которому его приносят, имеет очень мощное воздействие. Обращенные к другому человеку слова: «Я приношу извинения за возникшую у нас проблему. Признаю, что я в этом виноват. Извини меня, пожалуйста» — порой **ЕДИНСТВЕННЫЙ** способ начать исправление испорченных отношений между людьми. Разумеется, в извинениях надо быть искренним. Искренность не подделаешь.

*А что если человек просто не хочет говорить со мной?*

Продолжайте приглашать его принять участие в разговоре. Повторяйте это приглашение снова и снова. Приглашайте его тактично, искренне и искусно. До тех пор пока этот человек или не примет ваше приглашение и не присоединится к полезному разговору, или же вам не станет ясно, что он не намерен когда бы то ни было вступать с вами в продуктивные разговоры и, следовательно, настало время действовать.

Посмотрим фактам в лицо. Не все люди хотят или могут проявлять свою природу. Психологи объясняют: некоторые убеждены, что если они раскроются в разговоре и наполнят его реальным содержанием, то перестанут существовать. В буквальном смысле. Рухнет фасад. И это просто пугает таких людей. Как ни уговаривай их, склонить их к откровенности, честности не удастся. Эти люди просто не могут и не станут играть в разговоры по существу.

Забирайте свой мячик и ступайте домой.

*Я хотел бы провести обсуждение этой книги в группе. Есть предложения относительно проведения таких обсуждений?*

**Обсуждение вопросов, касающихся семи принципов**

Запланируйте семь разговоров с вашей командой. Продолжительность каждого — от 45 до 90 минут. Каждый разговор посвящен одному из

семи принципов. Перед разговором попросите всех прочитать соответствующую главу книги.

Начните с принципа 1: наберитесь мужества для изучения реальности.

Дайте каждому из участников время для ответа на каждый из сформулированных ниже вопросов. Помните: озарения происходят в пространстве между мирами. Ваша коллективная работа состоит в том, чтобы замедлить разговор до темпа, который позволит выяснить его цели и темы.

1. Представьте, что вы преподаете этот принцип в аудитории, полной людей. Как бы вы изложили его своими словами?
2. Что поражает вас в этом принципе, в историях и мыслях, приведенных в соответствующей главе книги?
3. Каков ваш личный и/или профессиональный опыт применения этого принципа? Какими были результаты его применения вами и/или другими людьми? Какими были результаты, если вы и/или другие пренебрегали этим принципом?
4. Какую цену мы платим за пренебрежение им? И что мы выигрываем в тех случаях, когда соблюдаем его?
5. С какими ситуациями или возможностями мы регулярно сталкиваемся, когда помним, что этот принцип помогает изучать реальность, побуждает к обучению, к постановке трудных вопросов и к обогащению отношений?
6. Что, по вашему мнению, самое важное, что следует иметь в виду в связи с этим принципом?
7. Что вы попытаетесь сделать по-своему при применении этого принципа и как вы к нему приближаетесь?
8. Что именно вы выиграете, если по-настоящему успешно примените этот принцип? Что получают люди, которые работают или живут с вами, в таком случае? Что выиграет ваша компания, если все ее сотрудники будут успешно применять его?
9. Есть ли другие догадки, другие прозрения?

Разговор по существу — это отношение. Образ жизни. Образ руководства.

Вы пытаетесь обрести оригинальность мышления в результате разговоров по существу, трансформировать корпоративную культуру, повысить число повторных обращений клиентов в вашу компанию, усилить сотрудничество разных подразделений, сформировать руководителей и новых лидеров или просто поддать жару? Суть разговоров по существу выразил Джордж Форрестер Колони из Forrester Research:

Если вы когда-либо слышали, как поет Синатра, вы заметили: его песни звучат так, словно он обращается прямо к вам. Это было великим талантом Синатры, и мы пытаемся добиться того же в нашем деле. Мы хотим установить связь с людьми на человеческом уровне, каким-то образом тронуть их.

Какой доход на инвестиции? Помимо глубокого и убедительного, пронизывающего чувства благополучия, применение и отстаивание разговоров по существу в масштабах компании увеличивают способность сотрудников быть эффективными агентами стратегического успеха, структурирования основы для выравнивания производительности, сотрудничества и партнерства на всех уровнях организации и вызванного этими сдвигами улучшения финансовых показателей.

Перед вами — энергичное, откровенное будущее.



## От автора

Я воспринимаю долгое сотрудничество с ТЕС Worldwide как постоянный обмен подарками, в результате которого я связан дружескими отношениями и отношениями с коллегами по всему миру. Кроме того, это сотрудничество обеспечило мне огромный личный рост. Если б не ТЕС, у меня не было бы оживленного разговора на лугу в Йоркширском замке, позднего разговора в консерватории с видом на здание Сиднейской оперы и еще одного разговора в Северной Каролине, когда мы смотрели на светлячков. И я не получила бы неожиданной помощи в решении личных вопросов на банкете в Сан-Диего. Такие разговоры не случаются на каждом углу. Ты знаешь, кто ты есть. Каждый из таких разговоров — дар свыше.

Я в огромном долгу перед Дэвидом Уайтом, который в выступлении перед сотрудниками ТЕС в январе 1999 года связал воедино слова «разговор» и «по существу». Эти слова и многое другое из сказанного Дэвидом в тот день прошли сквозь меня электрическим током и океанским течением, которые вынесли меня непосредственно в поток, ставший потом великим и дерзким предприятием.

Кроме того, я обязана многим коллегам, у которых училась на протяжении долгого времени. Пэт Мюррей стимулировал работу моей мысли такими идеями, как «Обозначенная, получившая название проблема — решенная проблема» и «Передавай суть без лишней нагрузки». Этот человек — великий наставник. Я счастлива, что воспользовалась его щедростью.

Привет друзьям, родным и клиентам, у которых хватило смелости принять участие в моих исследованиях. Разговоры с моими дочерьми, Холли и Дженнифер, приводили меня в восторг. Когда я росла, я хотела быть такой, какими стали они. Моя подруга Мишель Твоиг исследовала реальность с поразительным упорством. В течение многих лет мы вели с ней удивительно откровенные разговоры.

Если бы не мой друг, сосед и председатель ТЕС Стив Бакмастер, который в любое время дня и ночи много раз переходил улицу, чтобы разобраться с моим плохо настроенным компьютером, я бы не

однажды сбилась с пути. Огромная благодарность и хвала моему личному компьютерному специалисту.

Спокойствием духа я обязана Стивену Сингулару, замечательному писателю, спокойно взявшемуся за редактирование тогда, когда сроки стали поджимать. Если бы не прекрасные навыки Стивена, эта книга все еще пребывала бы в изначальном, довольно непоследовательном виде.

Джанет Голдстейн, занимавшаяся редактированием моей рукописи в издательстве Viking, взялась за нее твердой, но деликатной рукой опытного специалиста. Немногие знают, как вести дело столь уверенно и так тонко. Джанет отстаивала эту книгу с начала до конца и придала ей окончательный вид, за что я буду ей вечно благодарна.

Счастлива передать дружеский привет моему агенту Маргарет Макбрайд, которая проявила неподдельный энтузиазм и стала для меня источником твердой уверенности.

Наконец, приношу извинения всем тем, у кого я научилась тысяче и одному способу избегать разговоров по существу. Поднимаю бокал за вас. Спасибо за все, чему все вы меня научили.

- [1] В оригинале книга называется *Fierce Conversations*. Английское *fierce* означает «крепкий, грубый, напряженный, ожесточенный, энергичный, эмоциональный, горячий, буйный, необузданный, неукротенный». *Прим. ред.*
- [2] CEO — руководитель компании, генеральный директор. *Прим. ред.*
- [3] Цитата из фильма «Форрест Гамп». *Прим. пер.*
- [4] Chief Financial Officer — финансовый директор. *Прим. ред.*
- [5] Красным в бухгалтерских книгах издавна принято было записывать убытки и расходы. *Прим. пер.*
- [6] Прозвище великого Луи Армстронга. *Прим. пер.*
- [7] Дейл Чихули (р. в 1941) — американский художник и скульптор. Известен скульптурами из стекла, в том числе морской тематики. *Прим. пер.*
- [8] В не столь буквальном значении — «суровая правда». *Прим. ред.*
- [9] Норман Роквелл (Рокуэлл) (1894–1978) — американский художник и иллюстратор. Сюжетами его картин были бытовые сценки. Известен как художник нескольких популярных американских журналов и плакатов. *Прим. пер.*
- [10] Издана на русском языке: Стоун Д., Пэттон Б., Хин Ш. Трудные разговоры. — Минск : Попурри, 2004. *Прим. ред.*
- [11] Роман-сказка Ричарда Адамса в духе фэнтези, впервые изданный в 1972 году. В русском переводе известен и под другими названиями («Обитатели холмов», «Удивительные приключения кроликов» и т. д.). Орех и Пятый — главные персонажи, кролики-братья. Орех — опытный лидер с незаурядными способностями, Пятый — маленький и слабый, но обладающий даром ясновидения. *Прим. пер.*

- [12] Издана на русском языке: *Рот Ф. Людское клеймо.* — СПб. : Амфора, 2008. *Прим. ред.*
- [13] *Услуга за услугу (лат.).*
- [14] *Вполголоса (ит.).*
- [15] Издана на русском языке: *Пайн Дж., Гилмор Дж. Экономика впечатлений. Работа — это театр, а каждый бизнес — сцена.* — М. : Альпина Паблишер, 2011. *Прим. ред.*
- [16] Джон Генри Ньюмен (Ньюман) (1801–1890) — один из выдающихся интеллектуалов викторианской Англии. В 1845 году перешел в католицизм, с 1879 года — кардинал-дьякон. *Прим. пер.*
- [17] *Сент-Экзюпери А. де. Цитадель.* Пер. Марианны Кожевниковой. — М. : Домино ; Эксмо, 2010. *Прим. ред.*
- [18] Издана на русском языке: *Чабон М. Приключения Кавалера и Клея.* — СПб. : Амфора, 2006. *Прим. ред.*
- [19] Издана на русском языке: *Льюис К. С. Настигнут радостью // Льюис К. С. Пока мы лиц не обрели. Авторский сборник.* — М. : Библиополис, 2007. — С. 391–563. *Прим. ред.*
- [20] Издана на русском языке: *Лейдер Р., Шапиро Д. Перепакуйте свой багаж. Упростите свою жизнь раз и навсегда.* — М. : Олимп-Бизнес, 2007. *Прим. ред.*
- [21] Жан Кальвин (1509–1564) — французский богослов, проповедник, реформатор церкви, основатель одного из направлений в протестантизме — кальвинизма. *Прим. ред.*
- [22] Издана на русском языке: *Гессе Г. Сиддхартха. Путешествие к земле Востока.* — СПб. : АСТ : Астрель-СПб, 2011. *Прим. ред.*
- [23] Издана на русском языке: *Кови С. Семь навыков высокоэффективных людей: мощные инструменты развития личности.* — М. : Альпина Паблишер, 2013. *Прим. ред.*

- [24] Издана на русском языке: *Монтень М. Опыты.* — СПб. : Астрель-СПб, 2012. *Прим. ред.*
- [25] Марта Хелен Стюарт (род. 1941) — американская бизнесвумен, автор 34 книг с полезными советами по домоводству и стилю жизни, популярная телерадиоведущая и медиамагнат. *Прим. ред.*
- [26] *Omerta* — взаимное укрывательство, круговая порука (*ит.*). *Прим. ред.*
- [27] Издана на русском языке: *Лэмонт Э. [Птица за птицей](#).* — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. *Прим. ред.*

# Над книгой работали

Ответственный редактор *Мария Красовская*

Арт-директор *Алексей Богомол*

Редактор *Ирина Зубкова*

Верстка *Вячеслав Лукьяненко*

Корректоры *Наталья Витько, Юлия Молокова*

Дизайн переплета *Евгений Тонконогий ([bangbangstudio.ru](http://bangbangstudio.ru)), Сергей*

*Хозин*

**ООО «Манн, Иванов и Фербер»**

[mann-ivanov-ferber.ru](http://mann-ivanov-ferber.ru)

Электронная версия книги

подготовлена компанией Webkniga, 2014

[webkniga.ru](http://webkniga.ru)

## Максимально полезные книги от издательства «Манн, Иванов и Фербер»

Если у вас есть замечания и комментарии к содержанию, переводу, редактуре и корректуре, то просим написать на [be\\_better@m-i-f.ru](mailto:be_better@m-i-f.ru), так мы быстрее сможем исправить недочеты.

### Наши электронные книги:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/ebooks/>

### Заходите в гости:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/>

<http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/>

<http://www.facebook.com/mifbooks>

<http://vk.com/mifbooks>

<https://twitter.com/mifbooks>

[Дерево знаний](#)

[Предложите нам книгу.](#)

[Ищем правильных коллег](#)

### Для корпоративных клиентов:

[Полезные книги в подарок](#)

[Корпоративная библиотека](#)

[Книги ищут поддержку.](#)

# Оглавление

[Предисловие](#)

[Семь принципов разговора по существу](#)

[Вступление](#)

[Введение. Идея откровенности](#)

[Глава 1. Принцип первый. Наберитесь мужества для изучения реальности](#)

[Глава 2. Принцип второй. Вступайте в разговор по существу и наполните его реальным содержанием](#)

[Глава 3. Принцип третий. Будьте здесь и приготовьтесь полностью отдаться разговору, отрешившись от всего остального](#)

[Глава 4. Принцип четвертый. Решайте самую острую на сегодня проблему](#)

[Глава 5. Принцип пятый. Повинуйтесь инстинктам](#)

[Глава 6. Принцип шестой. Примите ответственность за свои эмоциональные реакции](#)

[Глава 7. Принцип седьмой. Предоставьте решение самых трудных вопросов молчанию](#)

[Заключение. Усвоение принципов](#)

[Приложение](#)

[Путеводитель для читателя](#)

[От автора](#)