

**ПИТЕР БРЕГМАН**

**ПРАВИЛО**

**ЧЕТЫРЕХ**

**СЕКУНД**

**ОСТАНОВИСЬ**

**ПОДУМАЙ**

**СДЕЛАЙ**



Питер Брегман

**Правило четырех секунд.  
Остановись. Подумай. Сделай**

«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)»

2015

## **Брегман П.**

Правило четырех секунд. Остановись. Подумай. Сделай /  
П. Брегман — «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 2015

Питер Брегман, консультант по вопросам управления, автор бестселлера «18 минут» и колумнист Harvard Business Review, предлагает заменить непродуктивные автоматические реакции, которые высасывают ваше время и энергию, новыми привычками, которые будут экономить время, придавать сил и делать вас сверхпродуктивными. Для этого нужны всего четыре секунды – сделать паузу, глубоко вдохнуть и обдумать свои действия и их последствия. Эта книга для тех, кто хочет бросить вредные ментальные привычки, улучшить свою жизнь, обрести спокойствие и гармонию и стать более счастливым. На русском языке публикуется впервые.

© Брегман П., 2015  
© Манн, Иванов и Фербер  
(МИФ), 2015

## Содержание

Эту книгу хорошо дополняют:	7
Введение	8
Когда плохие привычки обнаруживаются у хороших людей	9
Четыре секунды до полезной привычки	10
Рождение новой привычки	11
Часть первая	13
1	14
2	16
3	19
4	21
5	23
6	25
7	27
8	29
9	31
10	33
11	35
12	37
13	39
14	41
15	44
16	46
17	48
Часть вторая	50
18	52
19	54
20	56
21	58
22	60
23	62
24	64
25	66
26	68
27	70
28	72
29	74
30	76
31	78
32	80
33	82
34	84
Часть третья	87
35	89
36	91
37	93
38	96

39	98
40	100
41	102
42	104
43	106
44	109
45	111
46	113
47	116
48	118
49	120
50	122
51	124
Заключение	126
Благодарности	129
Об авторе	131
Комментарии	

# **Питер Брегман**

## **Правило четырех секунд.**

### **Остановись. Подумай. Сделай**

**Peter Bregman**

**Four Seconds**

**All the Time You Need to Stop Counter-Productive Habits and Get the Results You Want**

*Издано с разрешения Levine Greenberg Rostan Literary Agency и Synopsis Literary Agency*

*Книга рекомендована к изданию Виталием Одорским*

*Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс».*

© Peter Bregman, 2015

© Перевод на русский язык, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2015

\* \* \*

## Эту книгу хорошо дополняют:

[18 минут](#)

Питер Брегман

[Выйди из зоны комфорта](#)

Брайан Трейси

[Осознанность](#)

Марк Уильямс, Денни Пенман

[В этом году я...](#)

М. Дж. Райан

*Посвящается моим родителям.*

*Спасибо за вашу любовь, веру и поддержку.*

*Я люблю вас.*

## Введение

Я шел по 48-й улице в Мидтауне, когда меня обогнал хорошо одетый мужчина в дорогом костюме, начищенных туфлях, с безупречной стрижкой и кожаным портфелем. Затем я увидел, как он повернул голову и выплюнул жевательную резинку.

Я следил за траекторией жвачки, чтобы не наступить на нее. Комок пролетел примерно в метре от меня, ударился о дерево и отскочил обратно на тротуар, приземлившись как раз там, куда в следующую секунду шагнул мужчина. Он продолжил свой путь, даже не заметив, что его собственная ярко-голубая жвачка пристала к его же подошве.

Я рассмеялся.

И тут же задумался. Как часто все мы делаем нечто подобное? Как часто предпринимаем что-то, думая, будто действуем в своих интересах, но в итоге остаемся со жвачкой, прилипшей к подошве? Как часто наше поведение производит обратный эффект?

Иногда возможные негативные последствия наших действий лежат на поверхности – и тогда их легко избежать. Недавно я слышал историю о человеке, занимавшем высокое положение в банке на Уолл-стрит. Как и банк, он распоряжался большими заемными суммами – и купил квартиру, которая была ему не по карману. Узнав о том, что не получит премию в том размере, в каком ожидалось, он взялся кричать, проклинать и обругивать своего начальника при коллегах. Теперь у него нет премий – равно как и работы.

В других случаях наше самовредительство принимает менее резкую форму – как тогда, когда я опаздывал на ужин со своей женой Элеонор. Мы договорились встретиться в кафе в семь вечера, а часы показывали уже половину восьмого. Я чувствовал себя виноватым, но не мог вырваться с затянувшейся встречи с клиентом. Приехав на место, я извинился и сказал, что это получилось не специально.

«Ты всегда опаздываешь *не специально*», – ответила Элеонор.

Словом, она была в ярости.

«Прости, дорогая, – сказал я, – но от меня ничего не зависело».

Я объяснил, почему опоздал, подробно описал все в деталях – возможно, слегка преувеличивая, чтобы донести всю важность и неотвратимость встречи.

Но вместо того чтобы успокоить жену, я лишь усугубил положение. Теперь она была зла и раздосадована.

Что, в свою очередь, вызвало *мой* праведный гнев. «Послушай, – сказал я, – вообще-то я работаю как проклятый».

По мере того как мы обменивались репликами, ситуация становилась все хуже. А ведь мы хотели одного и того же – хорошо провести время за ужином. Но рефлексорные реакции разверзли между нами пропасть, и в итоге мы обозлились и отдалились друг от друга – в противовес нашим планам.

Виновник произошедшего – непродуктивные реакции, к которым мы прибегали на автомате.

Подробные объяснения стали моей автоматической реакцией на собственное опоздание. Элеонор автоматически ответила на это нетерпением. Моя автоматическая реакция на ее нетерпение выразилась в гневе. В ходе спора мы оба бессознательно подчинились инстинктивному сценарию, каким бы неэффективным он ни был.

Разумеется, я вовсе *не намеревался* ссориться с Элеонор. Наоборот, я начал объяснять причину опоздания, чтобы не развязывать драку. Но в конечном счете мои намерения сами по себе мало что значили. Гораздо важнее было, как мои действия – то есть оправдания – повлияли на Элеонор. Как выяснилось – так себе. В сущности, я выплюнул жвачку и сам на нее наступил.



## **Когда плохие привычки обнаруживаются у хороших людей**

Основные блага, которых мы желаем, – полноценные отношения; достижения, которыми можно гордиться; видимый успех на работе; возможность быть полезными для других; гармония с собой – это все то, чего на удивление легко достичь. Но в большинстве случаев самые отчаянные наши усилия основаны на привычках, которые, говоря простым языком, не срабатывают.

Когда мы перегружены и выбиты из колеи раздувающимся списком дел, на автомате мы начинаем трудиться еще дольше и втискивать в уже существующие рабочие часы еще больше дел. Мы практикуем мультизадачность, мчимся с одной встречи на другую, тайком проверяем электронную почту под столом в комнате для совещаний, начинаем трудиться рано утром, а заканчиваем только к ночи. Наша цель – уменьшить стресс и загруженность. Но действия при этом имеют прямо противоположный эффект: мы испытываем еще больший стресс и загружены по уши.

Или мы говорим то, что, по нашему мнению, произведет впечатление на других, но в действительности лишь вызывает отторжение. Стараемся приободрить друга, но почему-то еще больше его расстраиваем. Произносим вдохновляющую речь перед своей командой, но каким-то образом лишь гасим энтузиазм.

Всякий раз при этом мы потрясены. *«Что произошло?»* – недоумеваем мы. В результате мы долгими днями пытаемся починить то, что сломали своей автоматической реакцией. Мы тратим бесчисленные часы и массу энергии, размышляя над словами, которые произнесли; обсуждая с другими свое поведение; составляя план дальнейших действий, – а иногда добираемся до туалета окольными путями, лишь бы не столкнуться с тем, кого нехотя обидели в приемной.

## Четыре секунды до полезной привычки

Но есть и хорошие новости: решить проблему не так уж сложно. По сути, все, что вам требуется, – это четыре секунды. Четыре секунды – время, которого хватает, чтобы сделать вдох и выдох. Этой короткой паузы достаточно, чтобы увидеть свою ошибку и внести небольшие коррективы.

И я действительно имею в виду именно небольшие поправки. Альтернативные реакции, которые я предложу на последующих страницах, восхитительно просты. Они даруют вам желаемое, не заставляя тратить время впустую. Это способы мыслить, говорить и действовать – то есть способы жить, – которые гораздо проще старых и куда эффективнее. Они требуют меньше времени и энергии. Они помогают прийти к сверхпродуктивности – без сверхусилий.

В книге «18 минут. Как повысить концентрацию, перестать отвлекаться и сделать действительно важные дела»<sup>1</sup> я рассказывал, как фокусироваться и строить каждый день своей жизни вокруг того, что по-настоящему ценно. Я призывал вас к стратегическому мышлению и целеустремленности в том, *что* вы делаете.

В этой книге я покажу, как мыслить стратегически и быть целеустремленными – развивая скорость света – в том, *как* вы делаете то, что делаете. «18 минут» помогли вам сосредоточиться на правильных занятиях. Четыре секунды помогут извлечь максимум из этой сосредоточенности.

Между прочим, мало преуспеть в управлении своим временем – важно преуспеть в его разумном расходовании. То, *как* вы действуете *в течение* этого времени, определяет ваш успех: как вы мыслите, как строите отношения с другими, как говорите и ведете себя на работе и в кругу близких. Ваша цель – не выживать, будучи постоянно занятыми, а процветать в наиболее важных для вас начинаниях и отношениях.

Вы научитесь заменять непродуктивные автоматические реакции, которые высасывают ваше время и энергию, новыми привычками – которые экономят время, придают сил и делают вас продуктивными. Вам откроются новые способы жить, работать и общаться в этом безумном мире, получая желаемые результаты и спокойствие.

---

<sup>1</sup> Брегман П. [18 минут. Как повысить концентрацию, перестать отвлекаться и сделать действительно важные дела](#). – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. Прим. перев.

## Рождение новой привычки

В тот раз, когда я опоздал, что я мог бы сделать иначе, чтобы насладиться бесценным временем с Элеонор, а не вступать в противоборство? Я мог дать себе четыре секунды – этого достаточно для глубокого вдоха, для паузы, для перезагрузки моего восприятия, – а затем подавить желание объясняться и вместо этого признать, что чувствовала жена, пока ждала меня:

«Прости за опоздание. Ты сидела тут битых полчаса – и это ужасно. Знаю, это не в первый раз. Понимаю, все выглядит так, будто я считаю, что встреча с клиентом дает мне право опаздывать. Это неуважение к твоему времени. Мне очень жаль, что тебе пришлось ждать так долго».

Легче сказать, чем сделать. Моя интуитивная, инстинктивная, автоматическая реакция – обосновать свое опоздание, а не чувства жены. Это помогает *мне* чувствовать себя лучше: мол, я не такой уж засранец, раз у меня есть уважительная причина. Но интуитивная реакция – непродуктивна. Хотя мне она позволяет чувствовать себя лучше, Элеонор, которая ждала меня, чувствует себя еще хуже. Получается, причина моего опоздания, какой бы она ни была, важнее моей жены. И вот наш вечер испорчен – хотя мы даже не поняли, как это произошло.

С другой стороны, отказ от объяснений и признание того, как мое опоздание отразилось на Элеонор, – то есть неинтуитивное поведение – позволяет моей жене почувствовать себя лучше. Это происходит потому, что она чувствует мое внимание. Так я признаю, что для моего опоздания не может быть уважительных причин. И вот наш вечер спасен.

Таким образом родилась новая привычка. Теперь, когда я опаздываю, моя новая автоматическая реакция по-прежнему связана с желанием извиниться, но я уже не объясняю причин – или не ищу оправданий. Я признаю, каково пришлось тому, кто меня ждал.

У новой привычки есть и дополнительный бонус: я опаздываю гораздо реже. Озвучив, как мое опоздание отразилось на Элеонор, я захотел измениться. Мне не хочется проявлять неуважение к ее времени или времени любого другого человека. И я не хочу расстраивать ни жену, ни кого бы то ни было еще. Когда я вслух признал, чего мое опоздание стоило для *нее*, я смог иначе взглянуть на себя. Другими словами, моя новая автоматическая реакция на собственные опоздания улучшила не только отношения с Элеонор, но и мое поведение.

Такова сила продуктивной привычки.

Но менять привычки непросто. Ведь автоматические реакции интуитивны. Поведение, которое кажется естественным, трудно сломить. Даже если такие привычки служат плохую службу, мы прибегаем к ним не задумываясь. Это то, что мы делаем в запале. Само по себе знание о новой эффективной автоматической реакции – половина дела. Другая половина – прибегать к ней в условиях стресса. Я написал «Четыре секунды», чтобы помочь вам освоить и то и другое.

В первой части – «Меняйте автоматические настройки» – вы узнаете, как обрести контроль над своим поведением в краткосрочной и долгосрочной перспективе и как управлять своими импульсивными реакциями и порывами. Это поможет вам приблизиться к целям, обрести спокойствие и гармонию и стать более счастливыми.

Вторая часть – «Укрепляйте отношения» – поможет вам лучше справляться с трудными эмоциями, как своими, так и окружающих вас людей. Вы научитесь продуктивно реагировать в сложных разговорах и ситуациях и налаживать прочные связи с окружающими.

С помощью третьей части – «Оптимизируйте рабочие привычки» – вы научитесь работать и управлять смело, естественно и эффективно, чтобы вдохновлять, вызывать приверженность делу и чувство ответственности у тех, кто трудится вместе с вами. Вы покончите с любыми ситуациями, которые вызывают отчуждение между коллегами или провоцируют

несогласие. В вашей компании появятся самомотивация, позитивное мышление и взаимная поддержка.

Я надеюсь, что «Четыре секунды» избавят вас от привычек, ведущих к саморазрушению. Скорее всего, непродуктивные импульсы не исчезнут без следа, но я верю, что советы, которые вы встретите на следующих страницах, помогут обрести над ними власть и укоренить новые привычки – те, что поддержат ваши истинные интересы и позволят добиваться желаемого. Количество времени, которое вы сэкономите, делая более удачный выбор, и положительное влияние, которое вы окажете на свою жизнь, отношения и работу, не поддается измерению.

Я могу лишь предполагать, что тот мужчина так и не заметил жвачки, прилипшей к его подошве. Возможно, он все еще оставляет за собой ярко-голубой след. Но вам совсем не обязательно делать то же самое.

## Часть первая

### Меняйте автоматические настройки

Усадить себя за письменный стол оказалось нелегко. Препятствия носили отнюдь не физический характер – я определенно был *способен* сесть и начать писать. Препятствия, как и в большинстве случаев, когда нечто мешает нам достигать наиболее важных целей, сидели у меня в мозгу.

Я был занят, по уши в неотложных делах – поэтому мысль о писательстве казалась почти безумием. От писательского труда и в более благоприятных условиях тянет отлынивать, а тем утром я был на взводе и переживал из-за проблемы с клиентом – и то и другое совсем не похоже на спокойную, размеренную обстановку, которая необходима для того, чтобы писать.

Но, вопреки всему, я наконец взялся за дело.

Стоило мне написать первое предложение, как дверь распахнулась и в комнату влетела моя дочь София, которой тогда было семь лет.

«Кухню затопило! – выпалила она. – На помощь!»

Что? Как выяснилось, пятилетний Дэниел налил в стакан воды и не потрудился завернуть кран. Вот это да.

Мне автоматически захотелось накричать на обоих. Я буквально почувствовал, как мышцы напряглись, вызывая волну гнева во всем теле. В ту секунду такая реакция казалась уместной и оправданной.

Но я взял паузу, сделав глубокий вдох. Четыре секунды.

Этот вдох оказался самым серьезным усилием, которое мне пришлось предпринять в тот день. Конечно, само по себе дыхание не вызывает сложностей. Но остановиться на несколько секунд, чтобы сделать вдох в разгаре бушующих эмоций – когда ты раздражен, зол, устал и обеспокоен... Задача не из легких.

Эти четыре секунды – и хладнокровие, которое для этого требуется, – первый шаг к низвержению непродуктивных автоматических реакций. Первый шаг к тому, чтобы в определенный момент сделать самый разумный выбор.

В первой части книги вы научитесь замедляться – видеть зазор между чувством и действием – и принимать мудрые решения, которые приведут к желаемому результату. Вторая часть посвящена тому, как создавать этот зазор, фиксировать его и наблюдать, что в нем происходит. Но, что еще важнее, книга поможет вам бросить вредные ментальные привычки, которые вам мешают, и заменить их новыми – продуктивными.

Вы откроете:

- как преодолеть импульс, обратив на него внимание;
- почему постановка целей мешает преуспевать;
- как не заикливаться, чтобы вернуть себе концентрацию и силу воли;
- как ничегонеделанье способно решить самые трудные проблемы и
- почему большая часть наших стрессов вызвана событиями, которые влекут за собой минимальные последствия; и как изменение своих ожиданий – а не окружающей действительности – может стать ключом к успеху.

Смею надеяться, что мои советы помогут вам совладать с импульсами и порывами и выработать умственные привычки, которые сделают вашу жизнь более продуктивной, спокойной и гармоничной.

# 1

## Четыре секунды Пауза. Вдох. Смена курса

Тем утром, как и всегда по утрам, я сел на подушку на полу, скрестил ноги, положил руки на колени, закрыл глаза и двадцать минут дышал – и больше ничего.

Говорят, самое трудное в медитации – найти на нее время. И в этом есть смысл. У кого в наши дни есть время, чтобы ничего не делать? Такому занятию трудно найти оправдание.

Медитация дает множество преимуществ: она обновляет, помогает осмыслить то, что с нами происходит, делает нас мудрее и спокойнее, помогает не сойти с ума в мире, который пичкает нас информацией и связями, и не только. Если вам недостает экономического обоснования, чтобы посвящать время медитации, как насчет этого: медитация делает вас продуктивнее.

Каким образом? Усиливая вашу способность противостоять отвлекающим импульсам.

Исследования показывают, что умение противостоять импульсам улучшает отношения, укрепляет благонадежность и повышает производительность<sup>[1]</sup>. Если вы в состоянии сопротивляться импульсам, значит вы можете принимать более правильные, обдуманые решения, проявлять больше осознанности в том, что вы говорите и как, и способны представить себе последствия своих действий прежде, чем их предпримете.

Умение не поддаваться импульсу определяет, насколько вам будет легко научиться вести себя иначе или изменить старой привычке. Это, возможно, единственно важный навык для роста и развития.

Как выяснилось, это одна из способностей, которую можно обрести с помощью медитации. Но научиться этому непросто.

Когда тем утром я принял позу для медитации, мои заботы улетучились. Мой разум был свободен от всего, что занимало его до начала медитации. Я не замечал ничего, кроме своего дыхания. В теле появилась легкость, я почувствовал умиротворение.

Примерно на четыре секунды.

На то время, которое требуется, чтобы сделать вдох и выдох. Следующего вдоха хватило, чтобы мысли снова запрудили голову. Я почувствовал зуд на лице и захотел почесаться. В воображении возник прекрасный заголовок для следующей книги, и меня потянуло записать его, пока я его не забыл. Я вспомнил по меньшей мере о четырех телефонных звонках, которые нужно сделать, и об одном непростом разговоре, который должен был состояться чуть позже. Я забеспокоился, потому что понял, что у меня всего несколько часов, которые я могу посвятить книге. Так с какой стати я тут расселся? Мне захотелось открыть глаза и посмотреть на таймер, чтобы узнать, сколько еще мне осталось сидеть. Я услышал, как в соседней комнате ссорятся дети, и захотел вмешаться.

Но вот что важно: я хотел сделать все перечисленное, но не сделал. Всякий раз, когда ко мне приходила одна из этих мыслей, я снова перемещал фокус на дыхание.

Четырех секунд достаточно, чтобы потерять концентрацию, но их достаточно и для того, чтобы сосредоточиться снова. Четыре секунды – вдох и выдох – все, что нужно, чтобы удержаться от непродуктивной автоматической реакции. Четыре секунды – все, что нужно, чтобы сделать более осознанный стратегический выбор, который с большей долей вероятности приблизит вас к желаемому.

Иногда проблема в том, чтобы не делать то, что вам *нужно сделать*. Например, когда вы избегаете неприятного разговора. Но иногда проблема в том, что вы *делаете* то, чего делать

*не стоит*: говорите, вместо того чтобы слушать, ведете политические игры, вместо того чтобы оставаться выше этого.

Медитация учит противостоять порыву действовать непродуктивно.

Позже я буду говорить о том, что легче и надежнее создать окружение, которое способствует достижению ваших целей, чем рассчитывать на силу воли. Однако временами стоит полагаться на старый добрый самоконтроль.

Например, он полезен, когда сотрудник допускает ошибку и вы готовы накричать на него, хоть и знаете, что гораздо лучше – для него и для поддержания боевого духа всей команды – задать несколько наводящих вопросов и поговорить как разумные вежливые люди. Или когда вы хотите брякнуть что-нибудь на деловой встрече, но понимаете, что лучше послушать других. Или когда вы хотите купить или продать акции, руководствуясь эмоциями, несмотря на то что аналитические показатели и ваши собственные исследования говорят о неразумности такого решения. Или когда вас тянет проверять электронную почту каждые три минуты, вместо того чтобы сконцентрироваться на текущей задаче.

Всякий раз во время медитации вы будете убеждаться, что порыв – всего лишь один из возможных вариантов. У вас все под контролем.

Означает ли это, что отныне вы никогда не станете поддаваться порыву? Конечно, нет. Импульсы несут полезную информацию. Если вы чувствуете голод, это может быть верным знаком, что вам пора поесть, но может говорить и о том, что вам скучно или вы застряли на трудном этапе работы. Медитация учит контролировать импульсы, чтобы осознанно выбирать, какому стоит поддаться, а какому нет.

Как нужно медитировать? Если вы только начинаете – чем проще, тем лучше.

Сядьте – на стул или на пол на подушку – и выпрямите спину настолько, чтобы вам легко дышалось, поставьте таймер на то время, которое вы хотите посвятить медитации. Запустив таймер, закройте глаза, расслабьтесь и не двигайтесь – просто дышите – до тех пор, пока не прозвучит сигнал. Сосредоточьтесь на вдохе и выдохе. Каждый раз, когда появится мысль или какой-то импульс, уделите им немного внимания и снова сосредоточивайтесь на дыхании.

Вот и все. Просто, но трудновыполнимо. Попробуйте – уже сегодня – в течение пяти минут. И повторите завтра.

У вас нет пяти минут? Тогда пусть будут четыре секунды.

*Четырехсекундной паузы – времени, которого хватает, чтобы сделать вдох и выдох, – может оказаться достаточно для того, чтобы отказаться от неверного решения и заменить его на более удачное.*

## 2

### Почему взорвался Pinto? Новый взгляд на целеполагание

«София! Дэниел! Изабелла! – кричал я через всю квартиру детям, игравшим в своей комнате. – Школьный автобус приедет через десять минут. Кто быстрее всех почистит зубы и будет готов к выходу?»

Они рванули в ванную, хихикая. Две минуты спустя Дэниел оказался у двери, немного опередив Софию, сразу после них появилась Изабелла. Я улыбнулся, довольный своей победой. Я достиг цели: дети почистили зубы и приготовились выйти в рекордный срок.

Или это совсем не победа?

Да, они вышли из дома вовремя. Но две минуты, которые им для этого понадобились, означали, что они почистили зубы наспех, явно не использовали зубную нить, а в ванной оставили жуткий беспорядок.

Все мы знаем, как важно иметь цели. Да не абы какие, а «большие наглые цели», или БИХАГи<sup>2</sup>, как их называют в определенных кругах.

В этом есть рациональное зерно: если ты не знаешь точно, к чему стремишься, то ничего и не достигнешь. А если не поднимаешь планку достаточно высоко, то никогда не реализуешь свой потенциал.

В мире бизнеса постановка целей – базовый общепринятый принцип, подкрепляемый научными исследованиями вроде того, которое провели среди выпускников программы МВА в Гарварде в 1979-м. Возможно, вы о нем слышали. Только три процента выпускников смогли четко сформулировать свои цели. Спустя десять лет успехи участников эксперимента из числа этих трех процентов оказались в десять раз выше, чем у остальных представителей группы. Впечатляет, правда?

Да, если бы так оно и было на самом деле. Но нет. Такого исследования не существует. Это всего лишь обывательский миф.

Пусть эта история – обманка, но сомневаться в важности постановки амбициозных целей – то же самое, что сомневаться в самих основах бизнеса. Можно спорить о том, какие цели ставить или как именно их ставить, но кто возьмется утверждать, что этим не стоит заниматься вовсе?

А я бы попытался.

Дело не в том, что цели плохи сами по себе. Просто у них есть ряд побочных эффектов, из-за которых игра, возможно, не стоит свеч.

Авторы доклада *Goals Gone Wild*<sup>[2]</sup> («Взбесившиеся цели») из Гарвардской школы бизнеса ознакомились с рядом исследований, посвященных целям, и пришли к выводу, что преимущества постановки целей преувеличены, в то время как недостатки – «систематический вред от постановки целей» – недооценены.

Они определили явные побочные эффекты целеполагания, в том числе «точечную фокусировку и пренебрежение сферами, не связанными с поставленными целями; появление признаков аморального поведения; нездоровую тягу к риску; разрушение корпоративной культуры и снижение внутренней мотивации».

Вот два примера взбесившихся целей, которые авторы описали в своей работе:

---

<sup>2</sup> BHAG – Big Hairy Audacious Goals. Это выражение используется для обозначения крайне дерзких бизнес-целей, которые ставит перед собой организация. *Прим. перев.*



- Компания Sears установила квоту продаж для персонала своих авторемонтных мастерских: 147 долларов за каждый час работы. Получилось ли замотивировать сотрудников? Несомненно. Это подвигло их обсчитывать клиентов в масштабах всей компании.

- Помните историю с Ford Pinto, машиной, которая загорелась после столкновения? Эта модель стала причиной 53 смертей и многочисленных травм, потому что сотрудники Ford пренебрегли испытаниями на безопасность в погоне за смелой стратегической целью Ли Якокки<sup>3</sup>: к 1970 году выпустить модель автомобиля, который будет весить меньше 2000 фунтов и стоить меньше 2000 долларов.

А вот пример из New York Times<sup>[3]</sup>:

- Кен О'Брайен, бывший квотербек<sup>4</sup> американского футбольного клуба New York Jet, слишком часто допускал перехваты<sup>5</sup>. Поэтому перед ним поставили довольно разумную на первый взгляд цель: допускать как можно меньше перехватов – и штрафовали за каждый. Это сработало. Перехватов стало меньше. Но только потому, что О'Брайен делал меньше пасов. Его уровень игры в целом снизился.

Предсказать негативные побочные эффекты постановки целей почти невозможно.

Нас учат ставить конкретные, измеримые цели с заданными временными рамками. Однако практика показывает, что именно эти характеристики становятся причиной нежелательных последствий. Конкретная, измеримая цель с ограниченным сроком заставляет действовать узконаправленно и приводит либо к жульничеству, либо к близорукости. Да, мы нередко ее достигаем. Но какой ценой?

Так что же делать, если не ставить целей? Ведь новые достижения по-прежнему необходимы, особенно в бизнесе. Мы должны определять направление движения и оценивать прогресс. Существует ли лучший способ достигать желаемого – избегая негативных побочных эффектов?

Вот что предлагаю я: вместо того чтобы обозначать цели, попробуйте обозначать зоны концентрации.

Цель определяет отдачу, которую вы хотите получить. Зона концентрации определяет действия, которым стоит уделять время. Цель – это результат. Зона концентрации – это путь. Цель указывает в будущее, которого вы намерены достичь. Зона концентрации связывает вас с настоящим.

В сфере продаж в качестве цели формулируется, например, желаемый доход или определенное число новых клиентов. В производстве – объем сокращения затрат.

Тем временем зона концентрации в продажах может включать активное общение с потенциальными клиентами, а в производстве – области, которые стоит исследовать для сокращения затрат.

Конечно, два этих подхода не исключают друг друга. Можно иметь и цель, и зону концентрации. Более того, кто-то возьмется даже настаивать на том, что необходимо и то и другое, так как цель обозначает, куда идешь, а зона концентрации – как планируешь туда добраться.

Но в том, чтобы ограничиться зоной концентрации, отказавшись от цели, есть свое преимущество.

Зона концентрации устанавливает связь с вашей внутренней мотивацией, не побуждает вас обманывать или напрасно рисковать, оставляет на поверхности любые новые возможности

---

<sup>3</sup> Ли Якокка – американский менеджер, один из президентов компании Ford и инициатор разработки автомобиля Ford Pinto, уволенный вскоре после нашумевшего инцидента. *Прим. перев.*

<sup>4</sup> Квотербек (англ. quarterback) – основной игрок нападения в американском футболе. *Прим. перев.*

<sup>5</sup> Перехват – действие, когда игрок защиты ловит пас команды нападения. Игрок, сделавший перехват, может бежать с мячом, пока его не собьют, он не выйдет за границы поля или не заработает очки. *Прим. ред.*

и воодушевляет к сотрудничеству вместо разрушающего соперничества – и все это в процессе движения к тем ценностям, которые больше всего важны вам и вашей компании.

Другими словами, зона концентрации дает все существующие преимущества без негативных побочных эффектов.

Как воплотить это в жизнь? Очень просто: определите, каким задачам вам хотелось бы посвящать свое время – или какие задачи, по вашему мнению и мнению вашего руководителя, больше других стоят временных затрат, – и отдавайте свое время этим направлениям. Остальное уладится само собой. Я выяснил, что пять основных зон концентрации – предел, после которого начинаешь распыляться.

Крайне важно противостоять порыву обозначить желаемый результат. Оставьте этот вопрос открытым – и вы приятно удивитесь. Я не говорю, что сделать это легко. Я сам не осознавал, насколько был заточен на целеполагание, пока не попробовал отказаться от целей. Без них трудно было поверить, что дела вообще могут сдвинуться с места.

Но дела двигались. И, как показывает мой опыт, вы не только достигнете как минимум того же, что и при целеполагании, но и насладитесь процессом, поскольку избавитесь от лишнего стресса и соблазнов.

Иначе говоря, если концентрироваться на задаче, а не результате, дети будут готовы к выходу вовремя – успев при этом как следует почистить зубы, воспользоваться зубной нитью и оставив после себя порядок в ванной.

*Целеполагание – необязательно полезная привычка. Определите свои зоны концентрации и посвящайте время им, и вы быстрее получите желаемое.*

### 3

## Истинная проблема Байрона Просто действуйте

Несколько дней назад я получил электронное письмо от своего друга Байрона: «Питер, последние пять лет я не слишком-то прилежно занимался спортом, а теперь хочу снова ходить в тренажерный зал. Я понял, что среди трех составляющих – ум, тело и дух – тело остается моим слабым звеном. Нужно это исправить. Но мне **ОЧЕНЬ** трудно замотивировать себя. Есть идеи?»

Я должен сказать, что Байрон недавно открыл свое дело и регулярно занимается саморазвитием на разных тренингах, которые оплачивает личными средствами. То есть в целом его нельзя назвать человеком со слабой мотивацией. Просто Байрон думает, что ему не хватает мотивации для спорта.

Но он ошибается. «Нужно это исправить», – написал Байрон. Однако он *уже* замотивирован на спорт, иначе не стал бы писать мне. Его определенно заботит вопрос физической формы, а когда нас что-то заботит, это значит, что мотивация у нас есть.

Нет, проблема Байрона не в мотивации. А в том, чтобы начать действовать.

Важно понимать эту разницу, так как до тех пор, пока Байрон будет думать, что он решает проблему мотивации, он будет искать неверное решение. Он будет стараться зажечь себя, напоминать себе, как важно оставаться в хорошей форме, возможно, начнет воображать, каких девушек сможет привлечь, если станет лучше выглядеть, или насколько дольше проживет, если будет более здоровым.

Любая попытка самомотивации только усилит стресс и чувство вины, увеличивая пропасть между мотивацией и действием – между сильным желанием заняться спортом и первым шагом к исполнению этого желания. Думая, будто заинтересованности в чем-то достаточно, чтобы начать действовать, мы заблуждаемся.

Мотивация связана с мышлением. Действие – с практикой. Мотивация – понятие умозрительное. Действие – прикладное. На самом деле решение проблемы мотивации прямо противоположно решению проблемы действия. Мышление играет важную роль для мотивации. Но когда дело доходит до действия, именно ум встает у нас на пути.

Пожалуй, каждому знакома ситуация, когда ум саботирует намерения. Мы решаем пойти в тренажерный зал после работы, но, когда подходит время, думаем: «*Уже поздно. Я устал. Пожалуй, пропущу сегодня*». Мы решаем помедитировать, но смотрим на часы и приходим к выводу, что «*на это нет времени*». Мы решаем больше поддерживать своих подчиненных, но, когда кто-то из них допускает ошибку, мы думаем: «*Если я сделаю вид, что ничего страшного не случилось, он будет продолжать в том же духе*». Мы решаем чаще высказываться на совещаниях, но, сидя на очередном собрании, думаем: «*Вряд ли то, что я собираюсь сказать, будет полезным*».

Секрет прост: если вы хотите что-то сделать, перестаньте думать. Прекратите внутренний диалог еще до того, как он начнется. Не дайте себе попасться на крючок. Перестаньте спорить с собой. Примите конкретное решение, касающееся важного дела, и не подвергайте его сомнениям. Под конкретным я подразумеваю решение вроде: «Завтра я пойду на тренировку в шесть утра», или «Я посвящу медитации пятнадцать минут сразу после пробуждения», или «Я буду обращать внимание подчиненного только на те вещи, которые он делает правильно», или «На следующем совещании я выскажусь хотя бы один раз».

Когда мозг начнет спорить с вами – а он, будьте уверены, начнет, – не обращайтесь к нему. Вы умнее своего мозга. Вы можете видеть его насквозь.

Однажды я брал урок гольфа у профессионального гольфиста, он учил меня правильно замахиваться клюшкой. После занятия он предупредил меня: «Когда вы будете играть с другими, кто-то из них захочет дать вам совет. Вежливо выслушайте, поблагодарите за совет, а потом забудьте все, что вам сказали, и делайте ровно так, как я вас научил».

Что ж, Байрон, именно так ты должен поступить со своим мозгом.

*Если вам не удастся какая-то задача или занятие, проблема может заключаться в том, что вы просто не можете начать действовать. Вместо того чтобы мотивировать себя напутствиями, заставьте свой мозг замолчать: определите конкретное действие и не позволяйте мыслям отговорить себя.*

## 4

### Мое первое выступление на конференции TED<sup>6</sup> Откажитесь от идеалов

«Боже! – я обхватил голову руками и оторвался от монитора, вперившись в потолок. – Ничего не получается! Не выходит, как надо!»

Элеонор, сидевшая рядом за другим столом, посмотрела на меня с сочувствием. Она знала, как нелегко мне приходилось. Я готовился к выступлению на конференции TED во Флинте и, несмотря на то что я работал уже примерно над 25-й версией, все еще не был доволен.

Мне нравится принцип TED: у тебя есть 18 минут, чтобы поделиться стоящей идеей. Множество известных людей выступали здесь с умопомрачительными лекциями, и для меня это приглашение стало большой честью. Я чувствовал непреодолимое желание сделать свою речь грандиозной.

Меня попросили высказаться на тему обучения. Это очень хорошо, потому что у меня масса информации на этот счет, и вместе с тем очень плохо – потому что у меня масса информации на этот счет. Если бы мне дали восемь часов, я выступил бы без подготовки. Но 18 минут? Какая из моих идей настолько велика, интересна и значима для меня, чтобы выбрать именно ее? Но даже когда я определюсь, как мне сделать свое выступление захватывающим, остроумным, понятным и креативным? И все это за 18 минут!

Мало того, всех лекторов TED записывают на три видеокамеры, а потом выкладывают в сеть. Замечательно, если все пойдет как по маслу. А если нет? Если мое выступление окажется катастрофой? Бежать будет некуда. Я хотел сделать все идеально. Поэтому я отвел на это внушительное количество времени в течение нескольких недель, чтобы писать и репетировать речь.

Как будто я не знал все с самого начала. Каждый раз, когда я пытаюсь сделать что-то идеально, я гарантированно начинаю слишком много думать: проматываю кучу времени, еле заметно продвигаясь вперед. Отсюда и 25 версий.

В некотором смысле долгое обдумывание – атрибут грандиозных начинаний. Но оно редко оказывается полезным, зато увеличивает стресс, отнимает массу времени и никогда не приводит к наилучшему результату.

Я освободил от других проектов две недели в своем графике, чтобы полностью сосредоточиться на выступлении – и сделал большую ошибку.

Творческая задача требует много времени, и ее невозможно решить в один присест. В творчестве нужно переключаться. После нескольких часов концентрации на одной задаче моя продуктивность начала стремиться к нулю.

Куда делись все те часы, которые я выделил на подготовку выступления? Едва ли я мог провести все это время, *работая* над речью. Но, как выяснилось, мне удалось провести на удивление много времени, *испытывая стресс* по поводу своей речи.

Почему я не занимался другими задачами? Пусть это и неразумно, но я думал, что тогда мне придется признать, будто я отлыниваю от того, что действительно важно – от подготовки своего выступления. Таким образом, вместо того чтобы делать что-то значимое, я устраивал долгие перерывы, развлекал себя интернетом и едой. Дико, но так оно и было.

---

<sup>6</sup> TED – аббревиатура от англ. Technology Entertainment Design. Частный некоммерческий фонд в США, известный своими ежегодными конференциями, миссия которых – в распространении уникальных идей. *Прим. перев.*

Окружающие старались поддержать меня, говоря, что мне не стоит беспокоиться, потому что публичные речи для меня – нечто естественное и все получится прекрасно. Я выступаю перед публикой постоянно, и от меня требуется то же, что и обычно: быть собой.

Но от этих размышлений напряжение только усиливалось – они напоминали, что все ожидают по-настоящему хорошего выступления.

Так что же стоит делать, когда предстоит нелегкое испытание?

Для меня наиболее полезными оказались две вещи.

### **1. Мое время вышло.**

Сначала у меня было две недели, потом одна, потом остались три дня. И вот тогда продуктивность подскочила. Есть такое выражение: если вам нужно сделать что-то, попросите заняться этим того, кто занят. Можно подойти и с другой стороны: если вам нужно сделать что-то, станьте тем, кто занят. Не расчищайте свой рабочий график – заполняйте его. Чем больше у вас дел, тем меньше времени раскачиваться и входить в колею. Мне следовало освободить себе несколько часов в день, а все остальное время заполнить важной работой.

### **2. Я изменил свои ожидания.**

Однажды утром, за несколько дней до выступления, я нашел у компьютера записку от Элеонор. Она написала, что речь, возможно, и не окажется такой уж восхитительной, но по большому счету это не так уж важно. Наверняка все пройдет хорошо. А если нет, то как минимум нормально. Что, в сущности, и требуется. Как только я прочитал это, во мне что-то щелкнуло. Я перестал мучить себя. Перестал изображать остроумие, интеллект или креативность. Перестал заикливаться на том, чтобы говорить о трех самых важных вещах. Перестал делать это выступление лучшим в своей жизни. Вместо этого я решил сделать то, что без сомнений мне удастся: говорить всего лишь об одном – необязательно о чем-то *конкретном*, но о таком, что было для меня важно, – говорить просто, но со страстью.

Жизнь – это процесс, и, хотя отдельно взятый момент – будь то успех или провал – имеет значение, нет никаких сомнений, что череда достойных моментов в течение долгого периода окажется куда важнее.

*Чтобы сделать нечто особенно значимое и не сойти с ума, перестаньте надрываться и стремиться к совершенству. Лучше попытайтесь как можно быстрее завершить очередной этап работы. Возможно, потратив на него меньше времени, вы сделаете его лучше.*

## 5

### **Наконец я почувствовал, что это мое В первую очередь доверяйте себе**

На прошлой неделе я посетил вечер, посвященный памяти недавно почившего доктора Аллана Розенфилда, который 22 года занимал должность декана Школы общественного здравоохранения имени Мейлмана при Колумбийском университете. Аллан был выдающимся специалистом в области всемирной охраны здоровья и в сфере женского репродуктивного здоровья и репродуктивных прав в частности.

Выступала длинная вереница уважаемых ораторов, и мало-помалу внимание мое стало рассеиваться. И вот за кафедрой оказался Хусен (Джерри) Кувадия, преподаватель южноафриканского Университета Квазулу-Наталь.

Он взглянул на слушателей и без всякого пафоса отложил свою речь. «Большая часть того, что я планировал сказать, уже прозвучала», – сообщил он.

Затем, вместо того чтобы зачитать заготовленные комментарии, он несколько минут экспромтом говорил о необычной способности Аллана «видеть в темноте» – подмечать несправедливость, на которую не обращают внимания другие, – и действовать.

Тем вечером среди множества выступлений его речь – неподготовленная, простая, искренняя – запомнилась мне больше всего.

Джерри своим примером проиллюстрировал принцип жизни Аллана: он видел в темноте. Публика не нуждалась в очередном красноречивом рассказе о состоянии здравоохранения в мире. Джерри отложил доклад, в подготовку которого он вложил немало сил, ради того, что посчитал на тот момент более важным. Его способность улавливать суть, делать паузы, быстро ориентироваться впечатляла. Он продемонстрировал гибкость, вовлеченность, сосредоточенность и кое-что еще более глубокое: доверие своему чутью.

В предыдущей главе я рассказывал о том, насколько чрезмерно я разрабатывал, обдумывал и готовил свое первое выступление на конференции TED. Так вот, каждый раз, когда у меня была готова очередная версия речи, я отправлял ее надежным друзьям – умным, бескорыстным, проникательным людям – и просил поделиться советом, подсказать, в каком направлении мне двигаться. Я терзал их вопросом, была ли моя речь достаточно интересной, понятной, остроумной.

И хотя каждый раз они давали ценную, вдумчивую обратную связь, я все больше терялся и все больше сомневался в том, что хочу сказать, в своих идеях, в самом себе.

Дело не в том, что мне было трудно принимать критику. Скорее наоборот: я легко следовал замечаниям, хотел удовлетворить пожелания своих цензоров, был готов вносить изменения, чтобы получить тот ответ, который хотел услышать.

Многие из нас всю жизнь прислушиваются к родителям, учителям, руководителям и наставникам. Мы выбираем то, что нам говорят выбирать. Позволяем ненавязчиво подсказывать, кто мы есть. Мы перелепливаем себя, ориентируясь на отзывы окружающих. Ищем одобрения. Стремимся к признанию.

В том, чтобы перенимать мудрость других людей, есть смысл. Но нередко мы платим за это немалую цену: подгоняя себя под чужие желания, предпочтения и ожидания, мы рискуем потерять свое «я» – почувствовать себя парализованными без напутствий, утратить способность самостоятельно делать выбор, перестать доверять собственным озарениям.

От неуверенности в себе есть простое лекарство: перестать узнавать чужое мнение. Лучше найдите время, чтобы побыть в тишине и услышать собственные мысли. Только так

вы сможете заново обрести утерянную часть своего «я», стать сильным, умным, творческим и проницательным. Именно так вы сможете вернуть себе способность видеть.

После того как чужие отзывы отвлекли меня от сути; после того как Элеонор предположила, что мои старания чрезмерны; после того как у меня не осталось больше времени еще на пять редакций, я, наконец, сделал то же, что и Джерри: отложил свою заготовку в сторону и сделал сугубо личный выбор – решил, чем же я хочу поделиться со слушателями.

Как мне это удалось? Я пробежал глазами тысячи слов, написанных за время подготовки, чтобы уловить ту уникальную точку зрения, которая добавляла что-то новое к теме обучения. Теперь для меня это очевидно.

Верить своему чутью важно не только когда пишешь речь. Но и когда берешь слово на совещаниях. Когда решаешь, за какой проект взяться. Когда ищешь нужные ресурсы. Когда набираешься смелости, чтобы сделать работу, которая двигает тебя вперед. Доверяете ли вы себе настолько, чтобы следовать своей интуиции?

Стоило мне перестать спрашивать других, что они думают о том, что думаю я, как выяснилась любопытная вещь: я работаю упорнее, когда не полагаюсь на окружающих. Я справляюсь с задачами, которые в противном случае оставил бы кому-то другому. Я тружусь прилежнее, чтобы мое видение было целостным.

В прошлом, отправляя кому-нибудь статью, я ждал комментариев и, зная, что текст потребует доработки, ленился. И у моей лени, подстегиваемой щедростью рецензентов, обнаружился побочный эффект: я начал сомневаться, что способен сам разобраться с теми местами, которые вызывали затруднения.

Я не говорю, что нужно игнорировать обратную связь. Полезно знать, как другие воспринимают вашу работу. Внеся последнюю правку, я несколько раз прочитал речь разным слушателям. Но на этот раз просил их оценить не мое послание, а то, как я донес его. Что они вынесли для себя из моего выступления? Удалось ли мне передать сообщение со всей страстью?

Выступая во Флинте, я чувствовал, что моя речь понятна, самобытна и сконцентрирована на главном.

Я почувствовал, что это моя речь.

*Если задача или проект вызывают у вас чувство неуверенности и желание получить чужой отзыв и одобрение, сначала попробуйте понять, что вы сами о нем думаете. Выделите себе время в тишине и спокойствии, чтобы услышать внутренний голос, чтобы довериться своему уму и сердцу. Нередко это помогает перестать беспокоиться о том, что думают другие.*



## 6

### Ничто не помогало воспаленному локтю Отступите и ничего не делайте

Больше года у меня был воспален локтевой сустав. Я не мог повернуть дверную ручку, чтобы не вздрогнуть от боли. Я пошел к своему брату Берти, который по совместительству был и моим врачом.

Берти осматривал мой локоть, а я рассказывал ему, сколько всего перепробовал, чтобы вылечиться. Как только локоть заболел, я начал принимать ибупрофен. Это не помогло, и мы поставили два укола кортизона с перерывом в полгода. Тем временем я ходил на сеансы физиотерапии, пробовал ультразвук, носил жесткую повязку, каждый день делал специальные упражнения, прикладывал лед, ходил на акупунктуру и массаж. Доведенный до крайности, я прибег даже к экспериментальной медицине – сделал инъекцию тромбоцитарно обогащенной плазмы, нашумевшей благодаря нескольким известным спортсменам, которые ее применяли. Укол был невыносимо болезненным и только ухудшил мое состояние.

– Ничто из этого не помогло! – пожаловался я.

– Есть идея, – сказал Берти. – Кое-что, чего мы еще не пробовали.

– Что? – я надеялся, что новое лечение не будет отнимать много времени и не окажется дорогостоящим.

– Ты только что сам это сказал, – ответил Берти. – Ничего.

Он предложил мне прекратить лечение на ближайшие полгода. «Возможно, все твои попытки вылечить локоть только усугубляют проблему, – сказал он. – Уверен, после нескольких месяцев ничегонеделанья боль просто уйдет».

Я сомневался, но решил попробовать. И действительно, через несколько месяцев боль исчезла.

В некоторых ситуациях ничего не делать – абсолютно ничего – как раз то, что нужно. С моим воспаленным локтем это сработало. Иногда для того, чтобы решить проблему, нужно отказаться от попыток ее решить.

Следовать этой стратегии трудно, потому что мы склонны действовать. Когда есть проблема, мы чувствуем себя лучше, если активно беремся за ее решение. Но представьте, что вы потратите массу времени, сил и денег на задачу, которая не может быть решена с помощью времени, сил и денег.

По данным *New York Times*, в 2009 году американцы потратили около 3,6 миллиарда долларов на безрецептурные лекарства от простуды, кашля и боли в горле<sup>[4]</sup>. Однако, как говорится в статье, тот факт, что упомянутые лекарства действительно справляются с простудой или хотя бы сокращают длительность болезни, неочевиден. Более того, применение некоторых медикаментов, например антибиотиков, чревато побочными эффектами, которые могут только ухудшить состояние.

Применим ли этот подход вне медицины? Сейчас много говорят о поддержке малого предпринимательства. Оправдывают ли себя силы и деньги, вложенные в это направление? Согласно исследованию, проведенному фондом Кауфмана<sup>[5]7</sup>, правильный ответ – «нет».

По данным Бюро переписи населения США, с 1977 по 2005 год число новых компаний, открываемых ежегодно, варьировалось всего лишь на три – шесть процентов. Согласно исследованию, «ни один из факторов, который мог бы отразиться на решении потенциальных биз-

---

<sup>7</sup> Благотворительный фонд Марка Кауфмана – неправительственная некоммерческая организация, основная задача которой в период с 2002 по 2014 год заключалась в оказании финансовой поддержки молодым талантам в разных областях науки, культуры и искусства. *Прим. перев.*

несменов начать свое дело, – будь то экономические подъемы и спады, изменения в налоговой системе, рост народонаселения, скудный или богатый стартовый капитал, технологический прогресс и прочее – не оказал существенного влияния на количество стартапов в Соединенных Штатах».

Иначе говоря, лучший способ стимулировать новые бизнес-начинания – ничего не предпринимать.

А как насчет личных отношений? Некоторое время назад у меня произошла размолвка с близким человеком. Я несколько раз пытался разрешить конфликт: писал электронные письма, звонил и даже прислал подарок – но ни один из нас после этого не почувствовал себя лучше. В конце концов я сдался и списал человека со счетов. Долгое время я не предпринимал никаких действий. Недавно мы снова встретились, и я почувствовал, что та ситуация осталась где-то далеко. Конечно, отношения уже не были столь же теплыми, как до ссоры, – но они были гораздо теплее, чем в то время, когда мы активно пытались на них повлиять.

Я не предлагаю решать все проблемы ничегонеделаньем. Иногда лучше всего встретиться с ситуацией лицом к лицу. Бывает очень полезно поднять вопрос, который подспудно томился на медленном огне, и решить его без обиняков. Я большой любитель обсуждать «необсуждаемое» – и знаю, порой этот подход творит чудеса.

Но как закрывать глаза на что-то незначительное, чтобы избежать ненужных споров? Например, не указывать другому человеку на проявление слабости. Или простить, не дожидаясь акта покаяния. Другими словами, иногда лучший способ разрешить трудность в отношениях – ничего не делать.

Но как понять, стоит что-то предпринимать или нет?

Антон Чехов писал: «Если против какой-нибудь болезни предлагается очень много средств, это означает, что болезнь неизлечима». Если предыдущий опыт или любая другая информация указывают на то, что для ситуации есть множество возможных решений, но ни одно из них не является стопроцентным, ничегонеделанье – пожалуй, лучший выход.

Кроме того, если вы испробовали два или три способа, но ни один не сработал, наверняка стоит попробовать ничегонеделанье.

С тех пор как локоть перестал болеть, прошло несколько лет. Но я суеверен и, признаюсь, опасаясь, что, написав об этом – неосторожно объявив, что поборол воспаление, ничего не предпринимая, – спровоцирую рецидив.

Надеюсь, этого все же не случится, но в любом случае я хотя бы знаю, что мне делать: ничего.

*Спротивляйтесь порыву решать любую проблему. Иногда ничего не делать – лучше, чем делать хоть что-то.*

## 7

### **Все восхитительно – но все несчастны Примите действительность. Измените ожидания**

Представьте, что вы вышли в плавание на Багамах, волны плещутся о борт яхты, а вы потягиваете холодный напиток.

Согласитесь, приятные ощущения. Только не для моего друга Роба.

Обычно Роб не испытывает стресса, хотя многие люди посчитали бы, что работа, которой он занимается изо дня в день, еще как тянет нервы. Он специалист по недвижимости и беспрестанно решает проблемы с арендаторами, банками, судебными исками, управлением имуществом и переменчивой рыночной стоимостью. Однако, решая эти вопросы, Роб всегда проявляет стойкость и хладнокровие.

Так почему же его выбил из колеи тот благословенный день на яхте? По той же причине, что и большинство из нас: из-за обманутых ожиданий. Робу нужно было сделать важный звонок, а телефон не работал. Он оказался перед пропастью между тем, что ожидал, и тем, что получил в действительности.

Разрыв между ожиданиями и действительностью – глубинная причина современных стрессов. И сегодня мы подвержены им как никогда, поскольку наши ожидания продолжают расти – частично благодаря развитию технологий.

В уморительном интервью с Конаном О'Брайеном<sup>[6]</sup> комик Луи Си Кей говорил, как чудесен современный мир, но как при этом несчастны все вокруг. Он рассказал, как во время одного из авиаперелетов впервые смог воспользоваться интернетом на высоте в 10 000 метров. Изумительно! Его сосед тоже беззаботно ползал по сети, пока соединение не оборвалось. Тогда мужчина воздел руки к небесам и закричал: «Что за дерьмо!»

«Как быстро мир вдруг задолжал ему то, что существовало всего десять секунд назад», – сказал Луи Си Кей. Я попадаю в эту ловушку, и большинство окружающих тоже. Мы ожидаем большего не только от технологий, но и друг от друга.

Обычно перед лицом непрекращающихся проблем Роб спокоен – именно потому, что они не прекращаются. Он их предвидит. Арендаторы вечно жалуются. Банки вечно требуют больше информации. Судебные дела вечны. Рыночная стоимость вечно скачет. Эти события – рутина, и у Роба есть такие же рутинные инструменты решения проблем, поэтому они не выбивают его из привычной колеи.

Но в тот день на яхте Роб рассчитывал, что телефон будет работать. Поэтому его бездействие вдалеке от суши, где нет никаких альтернатив, чтобы сделать важный звонок, стало неоправданным ожиданием, которое вывело его из себя.

Что можно сделать со стрессом и раздражением, причиной которых стали обманутые ожидания? Есть два варианта: изменить окружающую действительность или изменить ожидания.

Иногда изменить реальность можно. Постоянно недовольны подчиненным? Помогите ему улучшить профессиональные навыки. Если это не сработает, в ваших силах его уволить.

Но иногда повлиять на реальность трудно. Что если вы недовольны коллегой, равным по должности? А если целым отделом? Вы не можете уволить их всех. Возможно, вы могли бы перестать работать вместе, но это наверняка не в вашей власти. Вы можете уйти с работы, но это вызовет лишь новый стресс.

Мой опыт показывает, что попытки изменить действительность обычно не *снимают*, а *создают* стресс. Что-то незначительное, например поменяться местами в самолете, может стать такой проблемой, что, даже если сделать это удастся, в итоге окажется, что игра не сто-

ила свеч. А более важные вещи, например успевать делать больше дел за день, способны вывести из себя еще сильнее. Во втором случае разочарование особенно велико, потому что все надежды я возлагаю только на себя, а потому верю, что только от меня все зависит.

Так я пришел к пониманию, что лучший способ уменьшить стресс – изменить свои ожидания.

Иначе говоря, привыкнуть не получать желаемое. Знаю, это противоречит принципу «пришел, увидел, победил», которому учили большинство из нас. Но чаще всего даже не стоит утруждать себя борьбой с реальностью. Потому что ее либо невозможно изменить, либо стресс, полученный в борьбе, оказывается больше награды.

Если изменить ожидания слишком трудно, лучшее, что вы можете сделать, – попробовать мыслить масштабно.

Представьте шкалу от одного до десяти, где десять – худшая мыслимая реальность, например жить в зоне военных действий или оказаться в Центре международной торговли<sup>8</sup> 11 сентября. Скажем, девятая отметка – это серьезная болезнь, которая, скорее всего, приведет к смертельному исходу. Восемь – событие, которое навсегда поменяет вашу жизнь, например тюремное заключение или несчастный случай, из-за которого вы оказываетесь в инвалидном кресле. Семь – нечто, что меняет вашу жизнь временно, например, когда вы теряете работу или вынуждены съехать из дома, содержание которого больше не можете себе позволить.

Понимаете, к чему я клоню?

Практически все, что выводит нас из себя, находится в районе первой и второй отметок на шкале обманутых ожиданий. Иными словами, наше настроение и уровень стресса определяются маловажными событиями.

Об этом полезно помнить, когда вы жутко злы на свою кабельную компанию, потому что они ошибочно добавили к вашему счету пять долларов, а потом заставили еще полчаса висеть на телефоне, пока они разбирались с ошибкой. Или когда непосредственный подчиненный приносит вам небрежно выполненную работу. Я не призываю вас оставлять все как есть. Просто говорю, что все это не стоит ваших нервов.

Не придавать значения мелочам не всегда легко. Мелочи накапливаются и приводят к большому стрессу, и вполне нормально выходить из себя по поводу вещей, которые в масштабе жизни имеют мало значения. Со мной это происходит постоянно.

Но мы можем существенно снизить уровень стресса, признав, что часто ведем себя как перфекционисты в условиях, когда совершенство не требуется, недостижимо или даже не приносит пользы.

Больше всего Роб был напряжен, когда думал, что проблема именно в *его* телефоне. Но вскоре он узнал, что мобильной связи нет нигде на Багамах. И это помогло ему изменить свои ожидания. Он понял, что ничего не может сделать.

Стоило ему охватить картину целиком, как он очутился в новой действительности. Где оказался несостоявшийся телефонный звонок на шкале от одного до десяти? Не выше единицы.

Так 12-часовое бездействие сотовой сети превратилось в настоящий отдых.

*Если вы не в состоянии изменить действительность – а обычно дело обстоит именно так, – постарайтесь принять ситуацию такой, как она есть. Стоит вам изменить свое отношение, как вы обретете способность стратегически и продуктивно реагировать на происходящее.*

---

<sup>8</sup> World Trade Center – комплекс из семи зданий в Нью-Йорке, башни-близнецы которого были разрушены в результате теракта 2001 года. *Прим. перев.*

## 8

### Ценность чаепитий Выделите время для ритуалов

Недавно я пересмотрел фильм «Последний самурай». Действие происходит в Японии в 1870-е годы. Это история ветерана Гражданской войны в США, который был захвачен в плен самураями и со временем научился чтить их традиции.

Посмотрев картину в первый раз, когда она только вышла на экраны в 2003-м, я был очарован красотой движений во время боевых сцен. На этот раз меня заворожила сцена, которую в первый раз я даже не запомнил: чаепитие самурая.

Сидя за низким столиком, самурай двигался неспешно и был сосредоточен исключительно на своем чае. Он любовался им. Затем наливал его в чашку. Потом отпивал, смаковал вкус и только после этого проглатывал.

Я понял, что в этом и заключается сила самурая.

Его движения в бою впечатляют, но они лишь *демонстрация* силы. *Источник* же – вот этот чайный ритуал и множество других, ему подобных. Могущество воина исходит из спокойствия, точности движений, внимания к деталям, сосредоточенности и уважения к текущему моменту.

Сила ритуала глубока и недооценена. Думаю, по большей части из-за того, что мы живем с постоянным дефицитом времени, когда соблюдение ритуалов – непозволительная роскошь. Кто может позволить себе заниматься только одним делом? Кому хватает терпения сделать паузу, чтобы задуматься о своем занятии – прежде чем приступить к нему?

А нам всем стоило бы это делать.

Религии понимают и отдают должное значимости ритуалов. Молитв в иудаизме так же много, как приложений для iPhone. Пробуждение? Для него есть своя молитва. Мытье рук? Испытание чего-то нового? Трапеза? Для всего – отдельная молитва. В каждой известной мне религии есть подобная практика, и она делает наше пребывание в мире сакральным.

Возможно, именно поэтому мы избегаем ритуалов в деловом мире. Религия – нечто внутри нас, нечто очень личное. Однако ритуалы не обязательно должны быть религиозными. Ритуалы – это концентрация внимания. Это способ остановиться на минуту и сфокусироваться на том, что вы собираетесь сделать, или что уже сделали, или на том и другом. Они помогают извлечь максимум из того, что происходит здесь и сейчас. И мы могли бы гораздо чаще прибегать к ним в деловом мире.

Представьте, что вы начинаете встречу, признавая важность сотрудничества, а затем, ни на что не отвлекаясь, погружаетесь в ее тему, признавая также, что взгляды, устремления и приоритеты каждого из присутствующих имеют значение и должны быть услышаны.

Что если бы анализ чужой работы предваряла мысль о том, насколько важен открытый и честный обмен мнениями? Что если бы каждый раз, открывая электронную таблицу, которую кто-то подготовил для нас, мы делали бы паузу, чтобы признать, какую трудоемкую работу проделал этот человек и как внимателен он был к деталям? Что если бы в начале дня мы останавливались, чтобы почувствовать признательность за работу, которая нам предстоит, и за людей, которые трудятся вместе с нами?

Начать практиковать такой подход нужно, никому ничего не сказав. Утром сядьте за рабочий стол, но не торопитесь включать компьютер – сосредоточьтесь на моменте. Для этого сделайте глубокий вдох. Или разложите ручки. Что бы вы ни делали, постарайтесь почувствовать уважение к предстоящей работе. Делайте это, прежде чем позвонить кому-то, или принять звонок, или встретиться.

Каждый раз, когда вы делаете паузу, концентрируетесь и отдаете должное предстоящему занятию, это напоминает вам о том, что ваше дело нужно ценить и внимательно к нему относиться. Придавая больше значения тому, чем вы занимаетесь, вы начинаете воспринимать свое дело более серьезно и получать от него больше удовольствия. Люди, которые работают вместе с вами, чувствуют больше уважения. И вы больше уважаете себя, а следовательно, вам становится приятнее работать с коллегами и вы добьетесь лучших результатов.

Сосредоточенность помогает нам выполнять задачи с большим вниманием, большим мастерством и большей продуктивностью. Исследования показывают, что фокус на чем-то одном делает наш труд гораздо более эффективным.

Считаете, что такие ритуалы – роскошь? В действительности они, возможно, идеальное противоядие против дефицита времени.

*Перестаньте действовать на автомате. Прежде чем приступить к выполнению задачи, дайте себе немного времени, чтобы обдумать ее, сконцентрироваться и отнестись к делу с должным уважением. Такого рода ритуальное внимание – не только мощное и продуктивное орудие, это еще и источник удовольствия.*

## 9

### Прежде чем спустить байдарку на воду Готовьтесь к каждому дню

Как-то раз мы с Элеонор вдвоем провели три недели на байдарках в проливе Принца Вильгельма. Элеонор тогда училась в колледже, а я только его окончил. Мы часто отдыхали на природе, но никогда один на один – и никогда природа не была настолько дикой. Когда мы приземлились в Анкоридже, я начал оглядываться, ища пункт обмена валюты, и тогда Элеонор напомнила мне, что мы все еще в Соединенных Штатах.

К поездке мы готовились очень тщательно: учились управлять байдаркой, изучали навигационные карты и прорабатывали маршрут. Чтобы практиковаться в гребле, мы ловили самый сильный прибой и намеренно переворачивались в лодке, засекая, сколько времени нам понадобится, чтобы вернуться в исходное положение или снова забраться в байдарку, если мы из нее выпали. В проливе Принца Вильгельма нет места ошибке. В ледяной воде можно выжить не дольше четырех-пяти минут.

Прежде чем отправиться на Аляску, я перечитал отчеты о несчастных случаях во всех выпусках *Sea Kayaker*, какие только смог достать. Я запомнил все ошибки и неверные решения, ставшие причиной смерти байдарочников.

Например, один из них знал, что ему не стоило бы сплавляться, потому что погода оставляла желать лучшего и волны были высокими. Но у него была назначена встреча, и он не хотел пропустить свой паром. Что ж, он так и не успел на тот паром – равно как и на все последующие. Еще один байдарочник в последний день путешествия не стал упаковывать свое снаряжение, предполагая, что в этом больше нет необходимости. В его лодку ударила волна, он перевернулся, и все его вещи вымокли. Байдарочник выплыл на берег, но согреться ему было нечем. В результате он умер от переохлаждения. А учебную группу *Outward Bound*<sup>9</sup> застали врасплох сильный ветер и быстрое течение у побережья Нижней Калифорнии. Трое студентов погибли.

Оказавшись на месте, мы были рады, что подготовились. Зная, насколько переменчива погода на Аляске, каждое утро, прежде чем столкнуть лодку с относительно безопасной суши, мы принимали все меры предосторожности. Тщательно упаковывали вещи в водонепроницаемые пакеты и прятали их в гидроизоляционные отделения байдарки. Все самое важное: УКВ-радио, солнцезащитный крем, сигнальное зеркало, арахисовое масло и кусочки шоколада – то, без чего не могли обойтись, – мы хранили в сухом мешке в моем отсеке.

Каждое утро мы задавали себе один и тот же вопрос: «Если бы мы умерли сегодня, то какая ошибка сделала бы нас героями хроники *Sea Kayaker*<sup>10</sup>?» Каждое утро, перед тем как столкнуть байдарку на воду, я несколько минут стоял на берегу, обдумывая предстоящий день: я оценивал наши планы, погоду, состояние снаряжения, места остановок, наши навыки, трудности, которые могут нам встретиться, – и спрашивал себя, насколько мы готовы.

И теперь, годы спустя, сидя в офисном кресле и чувствуя себя в безопасности, я все еще думаю, что это правильный подход к началу каждого дня.

Все мы очень заняты. Как часто в погоне за все большими достижениями мы начинаем разговор, встречу или проект, будучи неподготовленными? Это наша автоматическая реакция на обилие дел.

---

<sup>9</sup> *Outward Bound* – международная некоммерческая организация, имеющая 40 школ по всему миру. Собирает группы для трудных экспедиций в дикой природе с целью личного совершенствования участников. *Прим. перев.*

<sup>10</sup> *Sea Kayaker* – американское периодическое издание, посвященное байдарочному спорту и отдыху. *Прим. перев.*

Кажется, что у нас нет времени на подготовку, поэтому мы бросаемся в омут с головой и в результате делаем ошибки, выполняем задачи дольше, чем требуется, тратим время впустую.

Вопросы, которыми я задаюсь сегодня, немного отличаются от тех, что мы с Элеонор задавали себе во время путешествия на байдарках, так как речь идет о других рисках. Но смысл остается прежним. Готов ли я к этому дню? К назначенной встрече? Действительно ли обдумал запланированную работу? Предусмотрел ли я риски, которые могут сбить меня с пути? Сосредоточен ли я на том, чего хочу достичь? Это отнюдь не пустая трата времени – такого рода подготовка делает меня продуктивнее.

На Аляске все прошло гладко, потому что к каждому дню мы готовились так, словно это был самый главный день нашей жизни. На самом деле риски были настолько велики, что, не будь мы как следует готовы, любой из этих дней действительно мог оказаться самым главным – потому что стал бы последним.

Так почему же нам столь же серьезно не относиться к сегодняшнему дню, учитывая, что прямо сейчас он – единственный?

*Опасайтесь братья за дело, не обдумав его. Каждое утро находите время, чтобы спросить себя: «Готов ли я к предстоящему дню?» Вы будете больше готовы уже потому, что задались этим вопросом.*



## 10

### Урок от Wi-Fi роутера Перезагрузите себя

Моя интернет-связь вдруг оборвалась. Сначала я пришел в негодование, потому что как раз загружал книги с «Амазона». Но вскоре воспринял случившееся как благословение. Мне нужно было написать статью, а закачивание книг меня отвлекало. Меня тянуло отвлекаться и дальше, чтобы попытаться наладить связь, но я подавил это желание и приступил к работе. Статью я закончил в рекордные сроки.

Эта ситуация сама по себе стала для меня уроком. Но история на этом не заканчивается.

Готовую статью следовало отправить редактору. Починка интернета, которая прежде была отвлекающим фактором, превратилась в необходимость. И я применил все свое знание технологий: накричал на роутер.

Никаких изменений. Я покричал еще. Это не помогло. Тогда я закрыл все диалоговые окна и перезагрузил компьютер. Не сработало. Повозился с настройками. По-прежнему ничего. В конце концов я несколько раз выключил и снова включил роутер, но и это тоже не помогло.

И вот я сижу молча и со злостью смотрю на свое компьютерное оборудование, готовый признать поражение. Вдруг я вспоминаю способ, который срабатывал раньше, когда ничего больше не помогало. На минуту я вынимаю все шнуры из розеток. Все обесточено, и, поскольку делать мне нечего, я просто сижу на месте.

Удивительно, минута – это так мало, но, когда время вышло, я испытывал совсем другие чувства. Не осталось ни злости, ни раздражения, ни досады.

Я более не находился на грани того, чтобы выбросить всю свою электронику. Чудесным образом я почувствовал себя обновленным. Ситуация не поменялась – изменилось мое отношение к ней.

Оказалось, что, отключив все оборудование, я отключил и себя самого. И когда эта короткая, едва заметная минута прошла, я чувствовал себя иначе. Обновленным. Готовым доброжелательно и вежливо общаться с роутером, а не кричать на него. Возможно, даже немного пошутить, чтобы ослабить напряжение.

Это натолкнуло меня на мысль: стратегия отключить-и-приостановить-все-на-минуту может быть хорошим решением, когда что-то в жизни идет не так.

Недавно я утвердился в этом во время телефонного разговора с Элеонор, которая находилась в отъезде. Диалог не клеился, и нам обоим казалось, что другой его не слушает. Затем связь оборвалась. Мы пытались перезвонить друг другу, но каждый раз включался автоответчик. Около минуты мы ждали – каждый у себя. Отключенные.

Когда нам удалось созвониться снова, тон нашего разговора радикально поменялся. Мы говорили друг с другом мягче. С большим вниманием. Проявляя больше понимания и любви. Мы лучше слышали то, что говорил другой. Никогда не думал, что скажу это, но впервые я был счастлив, что не могу положиться на качество сотовой связи, так как ее отсутствие помогло нам обоим сделать вдох и иначе взглянуть на ситуацию.

Отключение и минутное ожидание – неожиданная стратегия, ведь она кажется пассивной. Вы не продумываете новые пути действия, не формулируете будущие аргументы, не пытаетесь найти свежую точку зрения. Вы фактически не делаете ничего.

Когда вы отключаетесь и ждете минуту, то возвращаетесь к настройкам по умолчанию. Для большинства из нас это великодушие, открытость, изобретательность, сопричастность и оптимизм. Они повышают шансы на ваш успех после того, как вы подключитесь снова.

Встреча зашла в тупик? Сделайте перерыв. Никак не получается составить заявку? Встаньте и прогуляйтесь. Ссоритесь с детьми? Возьмите тайм-аут. Отключитесь на минуту и просто дышите.

Такой подход не требует практики или особых навыков. Всего лишь помните о нем. Иногда нам нужно быть активными и решительными. Но иногда бездействие – самый разумный выбор. Волшебная минута ничегонеделанья способна изменить буквально все.

Именно так и произошло в ситуации с моим великим мудрым учителем – Wi-Fi роутером. Случилось чудо: после минутного ожидания я снова подключил устройство к розетке, и беспроводной интернет заработал. И я тоже.

*Когда вам нужно вновь обрести равновесие – в горячем споре или в трудной ситуации, – вместо того чтобы сломя голову нестись вперед, на минуту откажитесь от любых действий, возьмите тайм-аут. Перезагрузив себя, вы сможете взглянуть на вещи иначе.*

## 11

### Это ощущается как... Перестаньте играть на публику. Начните экспериментировать

Вечером накануне свадьбы мы с Элеонор неловко топтались в центре большой комнаты, окруженные родными и близкими друзьями. Для неловкости не было особой причины – мы всего лишь репетировали. Но тем не менее мы оказались в свете прожектора, да и шло все не слишком гладко. Ни раввин, ни кантор так и не появились, и мы не знали, куда встать, что сказать и что делать.

Нам понадобилось одиннадцать лет – и немало трудов, – чтобы прийти к этому моменту. Элеонор принадлежит к англиканской церкви – она дочь священника. Я еврей, сын выжившего при холокосте. Единственное, в чем наши родители пришли к согласию, – что нам не стоит жениться.

Наша подруга Сью Энн Стеффи Морроу – член методистской церкви – предложила взять на себя функции отсутствующих еврейских священников. Она провела репетицию: показывала, кому где находиться, читала молитвы и разряжала обстановку шутками.

Когда все осталось позади и мы немного расслабились, она дала нам с Элеонор совет, лучше которого получать мне еще не доводилось. «Завтра сотни людей станут свидетелями самого главного дня в вашей жизни. Постарайтесь помнить вот о чем: это не спектакль, это приключение».

Мне нравится, что она сказала: «Постарайтесь помнить». Кажется, что помнить об этом легко, но в действительности – почти невозможно, потому что большая часть того, что мы делаем в жизни, *ощущается* как спектакль. Нам ставят оценки в школе и проводят аттестации на работе. Мы побеждаем в гонках, зарабатываем звания, получаем похвалу, а иногда и славу, благодаря нашим выступлениям. Нам за них платят. Даже небольшие события – проведенное совещание, разговор в приемной, отправленное письмо – сопровождаются немим, но непреложным вопросом: «Как прошло?»

Другими словами, мы думаем, будто жизнь – спектакль, потому что в некотором смысле так оно и есть. Мы чувствуем, что другие оценивают нас, потому что зачастую это действительно происходит. И давайте признаемся: не только окружающие дают оценки. Большинство из нас тратит массу энергии, оценивая других, – что, конечно, только подтверждает теорию оценок и подстегивает наше желание играть на публику.

Но вот парадокс: отношение к жизни как к спектаклю не только вызывает стресс и недовольство, но и ведет к посредственной игре. Если вам хочется стать лучше в чем-то, нужно быть открытым для экспериментов, пробовать и ошибаться, охотно принимать любой результат, извлекая из него урок. А получив желаемый результат, с энтузиазмом все перемешать и сделать по-другому.

Если вы воспринимаете жизнь как спектакль, неудачи становятся настолько болезненными и ужасающими, что вы перестанете экспериментировать. Но если вы воспринимаете жизнь как приключение, все неудачи – лишь часть пути.

В чем отличие спектакля от эксперимента?

Вы стараетесь хорошо выглядеть? Хотите впечатлить кого-то или что-то получить? Ждете, что вас примут, одобряют, похвалят, оглушат неистовыми аплодисментами? Вам больно от того, что вы всего этого не получаете? В таком случае, скорее всего, вы играете.

Экспериментируя, вы исследуете, на что похожи события, хотите узнать, что будет, если... Экспериментируя, вы испытываете чувство благодарности за отрицательные результаты

так же, как и за положительные. Бесспорно, принятие, похвала и одобрение приятны, но они не определяют успех. Основа успеха – полное погружение в эксперимент, независимо от того, чем он обернется, а также способность извлечь из него урок. Такого успеха можно достичь независимо от реакции окружающих.

Когда вы играете роль, успех неприятно короткий. Стоит вам взять один рубеж или принять особенно оживленные овации, как спектакль окончен – и больше никаких наград. Лишь неизменный вопрос: «Что дальше?»

А вот если вы экспериментируете, вас интересует не исход, а текущий момент. Вы *не стремитесь* испытать определенное чувство *после* предпринятых действий, вы *испытываете* его *в процессе*. Переменчивые внешние мерки не в состоянии влиять на вас, потому что вами движет стабильная внутренняя система оценки.

Так как же отказаться от игры на публику в пользу эксперимента? Мне помогает такой способ: несколько раз в день я заканчиваю предложение «Это ощущается как...»

Похвала ощущается как... Влюбленность ощущается как... Трудности с написанием заявки ощущаются как... Отчет перед СЕО<sup>11</sup> ощущается как... Смущение ощущается как... Чужая благодарность ощущается как...

Говоря это и отдаваясь соответствующему чувству, я погружаюсь в эксперимент. Спектакль перестает быть важным, а мой мозг более не фокусируется на результате. Плохих чувств не существует – любые чувства делают жизнь богаче.

В день свадьбы я взял совет Сью Энн на вооружение. И теперь, оглядываясь назад (а прошло уже больше пятнадцати лет), с наибольшей нежностью я вспоминаю именно те моменты, которые мы не репетировали, – в них не все было гладко, но они вдохнули в событие жизнь. Даже сам вечер репетиции, который определенно пошел не по плану из-за отсутствовавшего раввина, оказался чудесным: он привел к тому, что священник англиканской церкви – а это особенно значимо для Элеонор и ее близких – сыграл в событии более существенную роль, чем предполагалось.

Я не знаю, как прошла свадьба с точки зрения представления. Но как приключение она оказалась идеальной.

*Попав в свет прожектора, постарайтесь избавиться от мысли, что вы «выступаете». Позвольте себе прочувствовать момент, и все пройдет как по маслу.*

---

<sup>11</sup> Chief Executive Officer – главное должностное лицо компании, аналог генерального директора в российской иерархии.  
Прим. ред.

## 12

### «Нет времени, чтобы подумать» Находите время для рассеянного фокуса

Недавно мне повезло: на время моей деловой поездки во Флоренцию клиент забронировал мне номер в отеле Four Seasons. Отель располагается в двух отреставрированных дворцах эпохи Ренессанса, разделенных садом в 4,5 гектара. Я был в восторге... До тех пор, пока не приехал и не выяснил, что мой номер находится в дальнем здании и каждый раз, чтобы попасть к себе, я должен буду проделывать путь через сад. Каждый мой день был до отказа набит консультациями, к тому же мне приходилось выполнять и остальную работу. Так что долгие вынужденные прогулки грозили ежедневно красть мое бесценное время – что я едва ли мог себе позволить.

Первые дни я входил в сад раздосадованный, пересекал его быстро и целеустремленно. Но, к своему удивлению, с каждым разом я все больше и больше замедлял шаг. В конце концов этот маршрут стал для меня опытом преображения. Когда я шел по извилистым дорожкам, мой ум тоже начинал петлять, создавая новые нейронные связи и приводя меня к озарениям и новым идеям.

Живя и работая динамично, заиклившись на продуктивности, мы теряем свой сад – буквально и фигурально. И нам необходимо вернуть его себе.

Недавно я обедал с Раджипом, техническим директором крупного инвестиционного банка. Когда после проведенного вместе часа мы вернулись в его офис, он получил 138 электронных писем. Мы разговаривали, а звук новых сообщений раздавался снова и снова. «Как я могу все успевать?» – спросил он меня. Он не мог. В ведомстве Раджипа почти 10 тысяч сотрудников. «У меня нет времени, чтобы подумать», – пожаловался он.

*У меня нет времени, чтобы подумать.* Пожалуй, шесть самых страшных слов, произнесенных руководителем. Нас они больше не пугают, потому что знакомы многим. Нам не нужно 10 тысяч подчиненных, чтобы чувствовать недостаток времени для размышлений. Так чувствует себя практически каждый из нас.

И дело не в том, что мы непродуктивны. Мы невероятно продуктивны. Мы осуществляем поставки. Принимаем решения. Формируем и распределяем бюджеты. Управляем своими командами. Составляем заявки. В некотором смысле именно в продуктивности и содержится проблема. В условиях маниакальной продуктивности мы упускаем самое важное: умение извлекать уроки.

В заполненных делами буднях мы редко глубоко анализируем свой опыт, внимательно прислушиваемся к чужому мнению, оцениваем, как результаты наших решений повлияют на будущее. На все это нужно время. Нам требуется замедлить бег. Но кто из нас может себе это позволить? Поэтому мы мало размышляем и ограничиваем свой личностный рост.

Как правило, мы замедляемся на достаточно длительный для осмысления период лишь вынужденно. Из-за болезни, потери работы, смерти близкого – эти события заставляют нас остановиться, все обдумать и переоценить ценности. Но подобные вмешательства нежелательны и, будем надеяться, останутся редкостью.

Разве не прекрасно было бы учиться без таких вынужденных остановок? Каждый день замедляться на несколько минут, чтобы поразмышлять и извлечь уроки?

Все, что нужно, – пару минут прогуляться по метафорическому саду.

Мое решение проблемы Раджипа? Вспомнить, где ему лучше всего думается, и сделать привычкой бывать в этом месте каждый день. Сам я начал ежедневно практиковать разные вариации «прогулок по саду».

Одна из них – физические упражнения на свежем воздухе. Если я уезжаю на велосипеде, отправляюсь на пробежку или выхожу на прогулку, то почти неизбежно что-то придумываю и по возвращении смотрю на вещи иначе. Это мой самый любимый и самый надежный сад, в котором растут творческие идеи.

Другой способ – писательство. Когда я пишу, идеи развиваются, и эти сеансы ненавязчиво расширяют мое мировоззрение. Нет никакой необходимости показывать кому-то, что вы пишете, – здесь прекрасно срабатывает принцип личного дневника. И вам не нужно посвящать этому занятию больше нескольких минут.

Освежающей и полезной прогулкой по саду для меня становится общение с друзьями и коллегами. Общение это зависит от щедрости окружающих, и я стараюсь ею не злоупотреблять. Обычно я начинаю разговор так: «У тебя есть пара минут поразмышлять кое о чем со мной?» Я не позволяю диалогу превратиться в выяснение отношений и стараюсь критически относиться к собственному мнению, а не искать ему подтверждения.

Прогулки по саду могут быть очень быстрыми: все, что нужно, – время от времени расставлять приоритеты в пользу размышлений, а не работы на холостом ходу. Я настраиваю часы так, чтобы они сигналили ежечасно, и, когда это происходит, я спрашиваю себя, как прошел последний час и что я планирую сделать в течение следующего. Одна минута почти ничего не стоит, но ее достаточно, чтобы сделать полезную паузу. Кроме того, каждый вечер, прежде чем уйти с работы, я в течение нескольких минут оцениваю, как прошел день.

Крис Фокс, упомянутый онлайн-ресурсом Fast Company в числе ста самых креативных личностей мирового бизнеса 2011 года<sup>[7]</sup>, руководит всеми разработчиками и дизайнерами Facebook. Подобно Раджипу, время на размышления для него роскошь. «Дорога до работы и обратно – мое самое продуктивное время для творческих идей, – говорит он. – Я не концентрируюсь на чем-то конкретном, но все равно чувствую энергию сосредоточенности».

Рассеянный фокус. Похоже на приятную прогулку по саду.

*Вы слишком заняты, чтобы думать, анализировать или размышлять о самых важных вещах в своей жизни? Уйдите прочь от мониторов, заглушите отвлекающие звуки и каждый день находите время для рассеянного фокуса.*

## 13

### Почему я вернул iPad Примите скуку с благодарностью

Чуть больше чем через неделю после покупки я вернул iPad производителю. Проблема заключалась не в самом устройстве, хотя у него и были некоторые недостатки. Проблема заключалась во мне.

Я ценю высокие технологии, но при этом я не первопроходец. Я ждал второго поколения iPod, второго поколения iPhone и второго поколения MacBook Air. Но iPad – это другое. Такой обтекаемый. Такой привлекательный. Такой революционный. И, думал я, раз он так похож на iPhone, большинство дефектов уже устранили. Поэтому в день его выпуска, в четыре часа вечера я впервые в жизни встал в очередь, прождал два часа и купил его.

Я настроил iPad прямо в магазине, чтобы начать использовать его сразу после покупки. Так я и сделал. Я брал его повсюду. Он такой маленький, тонкий, легкий – почему бы не носить его с собой?

Разумеется, с его помощью я обменивался электронными письмами. А еще писал статьи в Pages<sup>12</sup>. Смотрел новые серии «Дурмана» через Netflix<sup>13</sup>. Проверял новости, погоду и отчеты о трафике. И, конечно, гордо показывал устройство всем, кто проявлял к нему хоть малейший интерес.

Потребовалось совсем немного времени, чтобы познакомиться с темной стороной этого инновационного изобретения: оно оказалось слишком хорошим. Слишком простым в использовании. Слишком доступным. Слишком быстрым и одновременно слишком долго работающим. Разумеется, нашлись какие-то погрешности, но не столь значительные. По большей части этот девайс был способен на все, что я мог пожелать, – и это оказалось проблемой.

Конечно, я *хочу* посмотреть «Дурман» перед сном. Но стоит ли? Ограничиться одной серией очень и очень трудно. А через два часа я чувствую пресыщение и усталость, но хорошо ли это для меня? Не лучше ли поспать семь часов вместо пяти?

Гениальность iPad в том, что это компьютер, который всегда и везде под рукой: в метро, в холле в ожидании лифта, в машине по дороге в аэропорт. Любая свободная минута потенциально становится минутой, проведенной с айпадом. iPhone способен делать почти то же самое, и все же не совсем. Кто захочет, лежа в кровати, смотреть на нем фильм?

Так почему iPad – это проблема? Создается впечатление, что с ним я был суперпродуктивен. Каждую свободную минуту я либо производил что-то, либо потреблял.

Но в этой реальности чего-то не хватало – не только сна, хотя и он чрезвычайно важен. Недоставало кое-чего слишком ценного, чтобы это упускать: скуки.

Скука – настоящее сокровище, состояние ума, к которому стоит стремиться. Как только нам становится скучно, мысли начинают блуждать в поисках чего-то волнующего, интересного, за что можно зацепиться. И в этот момент рождается творчество.

Лучшие идеи посещают меня, когда я *непродуктивен*. Когда я на пробежке, принимаю душ, просто сижу и ничего не делаю или жду кого-то. Когда лежу в постели, а мысли бродят, пока я не провалюсь в сон. Эти «пустые», ничем не наполненные минуты жизненно важны. Это время, когда мы, зачастую неосознанно, приводим мысли в порядок, обдумываем то,

---

<sup>12</sup> Pages – приложение для устройств фирмы Apple, позволяющее составлять, сохранять, редактировать текстовые документы. *Прим. перев.*

<sup>13</sup> Netflix – американская компания, поставщик фильмов и сериалов на основе потокового мультимедиа. *Прим. перев.*

что происходит в нашей жизни, и соединяем точки. Это минуты, когда мы говорим с собой. И слушаем.

Потерять это время, наполнить его задачами и эффективными действиями – большая ошибка. Хуже всего, что мы не просто упускаем эти моменты. Мы намеренно выталкиваем их из своей жизни.

«Проблема не в айпаде, – заметил мой брат Энтони, который – не могу не упомянуть – был продюсером фильма “Мой придурочный брат”. – Проблема в тебе. Просто не пользуйся устройством так часто».

Каюсь. Проблема во мне. Я не могу не пользоваться им, когда он есть. А он, к сожалению, есть всегда. Поэтому я вернул его. Проблема решена.

Зато он открыл мне ценность скуки. И теперь я гораздо осознаннее отношусь к свободным минутам, к перерывам между делами, к времени, которое провожу в движении – пешком или на транспорте – и в ожидании: я позволяю своим мыслям блуждать.

Примерно тогда же, когда вернул iPad, я заметил, что моя дочь Изабелла, которой на тот момент было восемь, с момента возвращения из школы и вплоть до отхода ко сну невероятно занята. Ванна, чтение, гитара, ужин, домашнее задание – она постоянно что-то делала, пока я не отправлял ее в кровать. А оказавшись в постели, пыталась поболтать со мной. Но меня беспокоило, что она мало спит, я старался утихомирить ее и уговаривал уснуть.

Теперь у нас новый ритуал, и он стал любимой частью каждого дня. Я отправляю дочь в постель на пятнадцать минут раньше обычного. Она забирается в кровать, а я, вместо того чтобы пытаться ее уgomонить, ложусь рядом, и мы болтаем. Она рассказывает, что случилось за день, что ее беспокоит, что интересует или о чем она думает. Я слушаю и задаю вопросы. Мы дружно смеемся. И наши мысли просто блуждают без цели.

*Подавляйте желание заполнять каждую минуту своей жизни, особенно когда какая-то задача требует от вас сверхпродуктивности или креативности. Лучшие идеи приходят к нам, когда мы непродуктивны.*



## 14

### Первоклассники Дорит Не слушайте внутреннего критика

«Кто скажет, какой праздник ждет нас на следующей неделе?» – Дорит оглядела класс. Ее окружали шестилетние дети, которые с готовностью подняли, а точнее взметнули, руки вверх.

Я был в еврейской дневной школе вместе с дочерью, которая пошла в первый класс, – и то, что я увидел, заворожило меня.

Дорит дала слово мальчику, который ответил: «Пурим». Он ошибся на месяц.

«Правильно, Пурим скоро настанет, – она улыбнулась мальчику, и он улыбнулся в ответ. – Но не на следующей неделе. Кто еще?» Она снова огляделась и на этот раз спросила девочку.

«Ту би-Шват», – сказала та.

«Очень хорошо, – Дорит снова улыбнулась. – А кто скажет, что празднуют на Ту би-Шват?»

Дети не могли сдерживать энтузиазма. Один из них выпалил, что это день рождения деревьев, но при этом не поднял руку, и Дорит никак не отреагировала, продолжая оглядывать класс. Она спросила другого мальчика, и тот повторил ответ одноклассника.

«Правильно», – сказала Дорит и продолжила задавать вопросы еще несколько минут. Хотя энтузиазма у ребят так и не убавилось, никто больше не выкрикивал ответы, пока его не спросят. Когда Дорит закончила, дети начали приводить комнату в порядок и готовиться к следующему занятию.

Находиться там было настолько приятно, что я не хотел уходить. И когда у меня уже не осталось выбора, я покинул класс с улыбкой, которая еще долго не сходила с моего лица.

Это школьное занятие преподавало мне урок менеджмента. Позитивный настрой, с которым Дорит общалась с детьми, – пример того, как любой руководитель должен обращаться с подчиненными.

Однако то утро научило меня и кое чему еще более глубокому, чем управление другими, а именно управлению собой.

Выйдя из школы, я подумал: а отношусь ли я к себе так, как Дорит – к своим ученикам? Воодушевляю ли я себя? Обращаю ли я внимание на свои успехи так же часто, как на неудачи? А если я делаю что-то не так, то просто иду дальше или заикливаюсь на неудаче и корю себя?

Иначе говоря, что за ученический класс сидит у меня в голове?

Все слышали выражение: я – свой самый строгий критик. Но не стоит ли нам относиться к себе как минимум с тем же уважением, с каким Дорит относится к своим подопечным? Почему мы этого не делаем?

Возможно, потому, что мы выросли в академической среде, где критика превалирует над восхищением, где считается высокомерным и неподобающим одаривать себя несдержанными похвалами и приветливостью, какую Дорит проявляет к ученикам. Возможно, мягкое обращение кажется нам даже опасным, ведь если бы мы вели себя подобным образом, то так ничего и не достигли бы. Мы считаем, что могли бы погрязнуть в лени.

Но в классе я не заметил никакой лени. Дети были полны желания дать верный ответ. Они старались изо всех сил. И когда отвечали правильно, гордились собой. А когда ошибались, не покрывались краской стыда, а просто двигались к следующему вопросу (и это, пожалуй, то самое поведение, которое со временем приводит к успеху). Они были счастливы.

На самом деле именно сидящий у нас в голове критик (который, как мы полагаем, мотивирует нас) лишает нас желания действовать. Ругая себя за ошибки, мы отбиваем всякую

охоту пробовать снова. Когда мы принимаем всерьез голос, твердящий, будто мы недостаточно хороши, уверенность в себе резко падает. Нам становится трудно рисковать, пробовать новое, экспериментировать. Потерпев неудачу, мы уже вряд ли сделаем вторую попытку. Инстинктивное стремление быть жестким с самим собой не только болезненно, но и непродуктивно.

Иначе говоря, относиться к себе доброжелательно не только приятно – в этом заложена стратегическая цель.

Но быть мягким по отношению к себе не всегда легко. Доррит, несомненно, приходится справляться с детским криком, дурным отношением и плохим поведением. В чем ее секрет?

Я понаблюдал, как Доррит ладит с подопечными, а после урока поговорил с ней, и мне стало ясно, что ее общение с детьми – проявление того, что она к ним чувствует. Я ощутил это сразу же. Очевидно, дети тоже. Что это за чувство?

Любовь.

Если вы любите кого-то, вы не заикливайтесь на его ошибках, вы оставляете их в прошлом. Если любимый человек не знает чего-то, вы не делаете из этого проблему, а просто ищете ответ где-то еще. Когда он в чем-то преуспевает, вы с радостью поздравляете его. Вы подбадриваете его в случае неприятностей и обращаете внимание на его успехи.

Не такой ли учебный класс вы хотели бы поселить в своей голове? Отражает ли ваша манера разговора с собой вашу любовь к себе? Или она свидетельствует скорее о досаде, нетерпении и раздражении?

Если мы чувствуем, что нас любят, ценят и заботятся о нас, то больше стараемся, легче идем на риск, больше открываемся сотрудничеству и показываем хорошие результаты. Сочувствие к себе не приведет вас к лени. Напротив, оно сделает вас заметно продуктивнее. Когда мы довольны собой, то устанавливаем более высокие планки, зная, что неудача нас не сломит. Именно уверенность в себе необходима, чтобы идти на разумный риск и добиваться больших успехов.

Все то время, которое мы тратим на самокритику, уходит впустую – это непродуктивное время. Одобрение – вот что помогает идти вперед. Конечно, было бы идеально чувствовать любовь и уважение со стороны окружающих. Но прежде чем ждать этого от других, важно начать относиться так к самим себе.

Вопрос – как? Как-то мой друг, мыслящий бизнес-понятиями, спросил: «Как можно активировать любовь?» Вы удивитесь, но это намного легче, чем вам кажется.

Для начала прислушайтесь к своему внутреннему голосу. Что вы слышите, когда думаете о себе? Похожи ли эти интонации на голос Доррит? Или скорее на голос бывшего руководителя, которого вы до сих пор ненавидите? Обратив на это внимание, вы уже начнете иначе говорить с собой. А это, в свою очередь, повлияет на ваше самовосприятие.

Ведите себя так, как Доррит обращается со своими подопечными: не поощряйте вниманием плохое поведение, не заикливайтесь на своих промахах. Лучше немедленно займите себя чем-нибудь другим.

А вот когда вы в чем-то преуспеваете, самое время обратить на это внимание. Выделите минуту, чтобы поздравить себя. Пусть ваш успех отразится на вас. Увеличьте шансы повторить свой успех – проанализируйте, какие именно действия привели вас к нему. Смейтесь вместе с собой. Радуйтесь за себя. Подумайте о том, насколько вы хороши.

Ваши чувства следуют за вашими действиями – стоит вам немного по привыкнуть, как уверенность в себе возрастет. Вы начнете получать больше удовольствия от того, кто вы есть. И если вам еще не знакомо это чувство, вы наверняка полюбите себя.

Обретенное вами состояние ничуть не будет похоже на высокомерие. Быть высокомерным означает думать, будто ты лучше других, – это защитный механизм, который появляется из-за неуверенности в себе. Тому, кто любит себя, не нужно ощущение превосходства, он просто доволен собой.

Любовь к себе отразится не только на ваших внутренних интонациях, но и на общении с окружающими; это, в свою очередь, положительно повлияет на ваших коллег, ваш отдел, вашу компанию и любого, кто с ней взаимодействует. Получается, что любовные интонации, обращенные к себе, способствуют не только вашей продуктивности, но и продуктивности всех, с кем вы сталкиваетесь.

Другими словами, если вы станете придерживаться такой линии поведения, то это маленькое умственное упражнение начнет влиять не только на вас: целый мир будет чувствовать – и действовать, как первоклашки Дорит.

*Эффективность начинается там, где есть уверенность. Как только внутренний критик покажется в следующий раз, заглушите его интонации голосом, в котором слышны любовь, забота и поддержка – голосом, которым вы обращались бы к шестилетнему ребенку.*

## 15

### Двойной урон Карлоса Вернитесь в свою зону наилучшего восприятия

Карлоса выводило из себя то, что он тратит время на проекты, которые кажутся ему незначительными.

Карлос – блестящий руководитель. Любой бизнес, который он вел, процветал. Люди, работавшие на него, были преданными и под его началом сами становились сильными лидерами. Карлос необыкновенно хорош в своем деле, и потому пустая трата времени так его раздражает.

Дело не в том, что успех Карлоса зависит от его производительности. Его работа, в общем-то, не связана с производительностью как таковой. Успех Карлоса основан на его способности направлять свою энергию в узкое русло.

Карлос чрезвычайно ловок в определении потенциальных возможностей. Он замечает и упорно реализует уникальные возможности, которые приносят его компании либо крупную выгоду, либо стратегическое преимущество. Трата времени без использования этого особого таланта угрожает нанести Карлосу двойной урон.

Первый связан с тем, что он делает: растрчивает время на дела, в которых он не так хорош.

Второй связан с тем, что он не делает: не ищет новые возможности для получения крупной выгоды или стратегического преимущества. Такие возможности появляются совсем не часто, их можно упустить. Когда у Карлоса случается озарение, он чувствует себя счастливым. Когда он отвлекается на посторонние дела, он боится, что озарение пройдет мимо.

Я работаю со множеством SEO и членами их руководящих групп, а потому знаю, что Карлос не исключение. Он пример нормы. Большинство лидеров – а по факту большинство преуспевающих людей – добиваются успеха благодаря небольшому набору важных и исключительных навыков. Можно неплохо проявлять себя во многих вопросах, но по-настоящему отличиться удастся лишь в узкой области. И когда ты становишься SEO, положение дел не меняется.

Вот почему Карлос – как и многие из нас – испытывает повышенную чувствительность, если не сказать отчаянное неприятие, к занятиям, в которых он не может применить свои сильные стороны. И нам всем стоило бы. Иначе мы опустимся до уровня заурядности, на котором не сможем совершенствовать себя или свою компанию.

Но угроза, нависшая над Карлосом, еще страшнее. Люди, выдающиеся в определенных областях, часто не знакомы с источником своей исключительности. Им кажется, это нечто непостижимое. И потому они испытывают страх: чудо эфемерно, стоит отвлечься – и волшебство рассеется. И их опасение небеспочвенно.

Но вот что интересно: несмотря на то что мы боимся покинуть свою зону наилучшего восприятия – и покидать ее действительно совсем непродуктивно, – большинство из нас все же проводит массу времени вне ее. Более 42 000 людей прошли тест на отвлекающие факторы на сайте [www.peterbregman.com](http://www.peterbregman.com) и 73 процента частично или полностью согласились, что проводят недостаточно времени за работой в зоне наилучшего восприятия, что не занимаются тем, в чем хороши и что доставляет им радость. Вот она, массовая растрата времени и талантов.

У вас есть дар, который делает вас особенным. Если вы отвлекаетесь на что-то постороннее – пусть даже об этом просит ваш босс, – вам и ему придется об этом пожалеть.

Так как избежать отвлекающих факторов? Существует два способа.

### **1. Признайте, что именно делает вас особенным.**

Тайм-менеджмент касается в первую очередь не разумного расходования своего времени, а разумного расходования своего потенциала. А значит, большую часть времени нужно проводить в зоне наилучшего восприятия, которая находится на пересечении преимуществ, слабостей, отличительных особенностей и увлечений. У Карлоса есть фора: ему известно, в чем его уникальность. У вас, вероятно, тоже есть такое знание, признаете вы это публично или нет. Удивительно, но на инстинктивном уровне мы стесняемся своих сильных сторон. Подчеркивание своих преимуществ кажется нам высокомерием, признание слабостей – уязвимостью, выделение из толпы – риском, а сосредоточенность на своих увлечениях – самопотаканием. Но если вы будете стесняться своей исключительности, это не принесет пользы ни вам, ни окружающим. Поэтому четко обрисуйте свою зону наилучшего восприятия и войдите в нее.

### **2. Отстаивайте свое время.**

Карлосу важно знать, что большую часть времени он задействует небольшой набор своих исключительных способностей, – то же самое имеет значение и для вас. К сожалению, как показал тест на отвлекающие факторы, такое случается редко. Высокопродуктивные люди сохраняют концентрацию. Может казаться, будто руководители, в ведении которых находится широкий спектр задач, должны отлично справляться со многими функциями и преуспевать во многих сферах. Но это не так. В основном своими успехами они обязаны тому, что хорошо выполняют узкий круг задач, а наиболее выдающиеся из них просто справляются со своими задачами исключительно хорошо.

Когда Карлос попросил моего совета, я предложил ему делать все возможное, чтобы перестать заниматься делами, которые уводят его из зоны наилучшего восприятия.

«Способность видеть возможности, которые принесут крупную выгоду или дадут стратегическое преимущество, – твой фирменный знак, – напомнил я ему. – Именно она делает тебя столь видной фигурой в твоём бизнесе. Проекты, которые уводят тебя из зоны наилучшего восприятия, могут быть или не быть потерей времени в целом, но они определенно становятся потерей твоего времени».

*Если вы замечаете, что тратите много времени на работу, с которой вы не слишком хорошо справляетесь и которая не приносит вам радости, сделайте паузу и сместите фокус на свою зону наилучшего восприятия. Направляйте свою энергию в ту область, где вы лучшие всего сможете проявить себя.*

## 16

### Порог Хаус Рок

### Готовьтесь к худшему

Через несколько часов после начала сплава по Большому каньону, в первый день нашего путешествия, мы добрались к первому внушительному речному порогу – Хаус Рок. Мы пришвартовались, вылезли из лодок – нас было пятнадцать байдарочников плюс три сопровождающих рафта – и осмотрели порог с правого берега.

В тот момент я не чувствовал себя счастливым путешественником. Это была самая большая река, по какой мне приходилось сплавляться, и в ней даже маленькие пороги – подобные тем, какие обычно я преодолевал играючи, – нагоняли страх. Я чувствовал себя не в своей тарелке: встревоженным, неуверенным, испуганным.

Я вызвался плыть первым – больше потому, что хотел скорее с этим покончить. Пока другие байдарочники наблюдали с суши, я забрался в свою лодку. Руки дрожали, и мне понадобилось несколько попыток, чтобы расправить вокруг себя брызгозащитную юбку.

Пока я осторожно двигался в сторону порога, кровь гнала по телу адреналин. Добравшись до вспененной воды, я сосредоточился. Находясь примерно в девяти метрах выше по течению от большого порога, я начал грести изо всех сил, делая короткие взмахи веслом. Шесть метров. Три метра.

Бам!

Стоячая волна – как минимум в два раза превышающая мой рост – обрушилась на меня, придавив к корме лодки. Размер волны испугал меня – она была гораздо больше, чем казалось с суши.

Вода ударила с такой невероятной силой, что байдарка перевернулась – не на бок, а через себя, носом назад. В мгновение ока я оказался под водой вверх ногами. Не успел я и подумать о том, чтобы сделать эскимо-ролл<sup>14</sup>, как течение выдернуло меня из лодки и потащило вглубь. Мне не удалось даже как следует вдохнуть. Я пытался вынырнуть на поверхность, но не был уверен, с какой она стороны.

Наконец примерно через 4,5 метра вниз по течению река выплюнула меня. Не успел я заглотнуть воздух, как большой бородач, сопровождавший нас, схватил меня за спасательный жилет и затащил на свой рафт.

«Добро пожаловать в Каньон», – сказал он и рассмеялся. Я изо всех сил постарался улыбнуться в ответ.

Мой провал стал неожиданностью. Но то, что случилось дальше, оказалось еще большей неожиданностью.

Вернувшись в свою байдарку, я думал, что буду еще более нервным, нерешительным и скованным, чем до инцидента. Но вышло ровно наоборот. Я чувствовал себя спокойным, уверенным и расслабленным. Я сделал несколько эскимо-роллов просто для удовольствия. Никакого адреналина. Никакой дрожи. Невероятная перемена. Страх и сомнения испарились. Я чувствовал себя другим человеком.

Неудача подарила мне облегчение.

Прежде чем волна разбила меня, я с ужасом ждал, что это произойдет. Зато после уже не боялся. Как только я потерпел неудачу – не просто допустил оплошность, а пережил под-

---

<sup>14</sup> Эскимо-ролл – техника преодоления больших волн. Спортсмен переворачивает лодку вверх дном, чтобы волна прошла над ним, после чего он возвращается в исходное положение. *Прим. перев.*

линный провал, – я уже знал, что могу справиться и с другими трудностями, поджидающими меня на реке. В действительности я не просто *знал*, что смогу, я *чувствовал* это.

Люди много говорят о том, что нужно визуализировать успех, представляя, как в определенной ситуации ты говоришь правильные слова и предпринимаешь правильные действия. Этот подход имеет право на жизнь. Но я хочу предложить вам альтернативу.

Попробуйте визуализировать провал.

Если вам нужно начать трудный разговор, закройте глаза и вообразите, что дело идет хуже некуда. Представьте, что вы говорите совсем не то. Постарайтесь увидеть внутренним взором недружелюбное поведение оппонента. Наблюдайте за тем, как все идет наперекосяк. Не просто думайте об этом, постарайтесь это прочувствовать. Ощутите, как по венам течет адреналин. Сосредоточьтесь на биении сердца. Испытайте разочарование.

Хорошо. Теперь откройте глаза и скажите себе, что вы только что прошли через худшее. С большой долей вероятности разговор окажется не таким ужасным, как в вашем воображении. А если и окажется, то вы уже все прочувствовали. И знаете что? Вы выдержали. Дальше будет легче.

Вот почему визуализация неудачи так полезна для перфекционистов, которым часто трудно взяться за какое-то дело. Единжды пережив в воображении провал, хуже которого и быть не может, почему бы не попробовать? Такой подход опускает планку ожиданий и нивелирует силу провала.

А еще он позволяет вам вступить в диалог со своим страхом неудачи. Мермер Блэйкли прекрасно раскрывает эту тему в своей книге *A Conversation with Fear* («Разговор со страхом»). Просто избавиться от того, что вас пугает, невозможно – да это и не нужно. Но если найти со своим страхом общий язык, то можно увидеть пугающую вас ситуацию такой, какая она есть в действительности, – а она редко оказывается настолько ужасающей, насколько вы ее представляли.

Еще одно преимущество визуализации страха: вы автоматически учитесь, чего не стоит делать и говорить, что предпринимать, если дела идут плохо, как держаться при развитии наилучшего сценария и не терять при этом контроль.

Ирония в том, что, визуализируя провал, вы на самом деле визуализируете успех. Провалы – это не просто досадные шаги на пути к успеху, это такая же неотъемлемая часть жизни, как и любой успех. И к ним лучше привыкнуть.

После встречи с волной чувство уверенности в себе не покидало меня до конца путешествия. Даже самый сложный порог в каньоне – Лава Фоллс – я прошел легко. Настолько легко, что я вытащил лодку на берег и снова направился к порогу. Во второй раз волна ударила сбоку, и я перевернулся, потеряв весло.

Но я заранее визуализировал такую ситуацию, и то, что случилось, не испугало меня. Я остался в лодке, определил, где находится поверхность, и вернулся в исходное положение – успешный перекат на самом трудном участке каньона.

*Визуализация успеха способна дать нежелательный результат, поскольку вы остаетесь неподготовленным и чувствуете психологическое давление. Пусть это кажется странным, но визуализация неудачи – как способ успокоить нервы и сохранить положительный настрой – помогает оставаться раскрепощенным и быть готовым к предстоящим трудностям.*

## 17

### **Поверните лодку навстречу ветру Не ищите готовые решения – действуйте по обстоятельствам**

Когда мой друг Сэм пригласил свою новую подружку Робин покататься на яхте, он еще не слишком хорошо был знаком с этим спортом. У него уже были неплохие навыки, но все еще маловато опыта. Робин не могла похвастаться ни тем ни другим.

Сэм и Робин предполагали, что поездка продлится долго – около семи часов, – и готовились к ней несколько дней. Они собрали необходимые карты, составили маршрут и договорились держаться ближе к берегу на тот случай, если вдруг понадобится пришвартоваться, хотя коротких переходов по открытому морю было не избежать. Они накупили еды, упаковали предметы первой необходимости и сообщили близким, каким маршрутом собирались двигаться.

День отплытия выдался облачным, но они все равно решили выйти в море. Через несколько часов после начала путешествия – по иронии судьбы, как раз когда они шли по открытому морю – поднялся ветер. Прямо по курсу, примерно в полутора километрах от них, разыгралась гроза. Они оказались среди сверкающих молний.

Но Сэм – парень хладнокровный. То, что он сделал, находясь в эпицентре разворачивающихся событий, когда большинство из нас запаниковали бы, поразительно: он остановил яхту.

Он направил нос судна навстречу ветру – так, чтобы паруса не надувались. Затем повернулся к Робин, чтобы обсудить варианты действий. Они могли попробовать вернуться. Они могли попробовать обогнуть шторм. Они могли попробовать переждать его. Или попробовать пройти сквозь него.

Разговор был коротким, так как времени на принятие решения оставалось мало. Сэм и Робин взвесили все варианты и связанные с ними риски и решили идти через шторм. Из-за сильной качки у Робин началась морская болезнь, но миссию они завершили успешно.

После этого приключения мы встретились с ними за ужином. Я спросил Робин, выйдет ли она в море когда-нибудь еще.

«Завтра», – ответила Робин. Я сказал, что Сэм ей, должно быть, очень нравится.

– Нравится, – подтвердила она, улыбнувшись. – Но дело *не только* в этом. Мы были готовы. Мы знали, что может начаться шторм или произойти что угодно еще.

– И вы знали, как справиться с этими трудностями? – спросил я.

– Нет, скорее наоборот. Мы знали, что вариантов развития событий слишком много, чтобы предусмотреть каждый из них. Было понятно, что придется принимать решения на ходу.

Они запланировали, как вести себя в ситуации, когда они не знают, как себя вести; как действовать разумно здесь и сейчас, не проявляя напрасной самоуверенности, – и этого было достаточно.

Робин продолжила:

– Больше всего мне нравится, что Сэм не стал притворяться, будто знает, что делает. Я люблю его за это. Он никого из себя не строил. Не бросался действовать впопыхах. И ни к чему не принуждал меня. Но и не застыл на месте. Мы сделали паузу, все обсудили, и, несмотря на то что ситуация была пугающей и ни в чем нельзя было быть уверенным, мы быстро приняли взвешенное решение.

Это лучшая инструкция по успешному менеджменту – и успешной жизни – в XXI веке, какую я только могу себе представить.

Мы живем и руководим в мире ограниченной информации, гарантированных сюрпризов и неожиданных происшествий. Штормы – реальные и метафорические – неизбежны. Инстинк-



тивно нас тянет предусмотреть их, но любые наши попытки тщетны, так как невозможно вернуться от рисков, которые они несут. И даже если мы продумали план до мельчайших деталей, безумно полагать, будто мы ко всему готовы.

Но если нам не дано знать, что случится завтра, как же подготовиться к грядущим событиям? Один из способов – визуализировать неудачу, чтобы сохранять спокойствие и быть готовыми ко всему. Другой способ – быть готовым к тому, что окажешься не готов. Самые успешные люди способны действовать даже в условиях полной неопределенности.

Перед лицом неизвестности:

### **1. Остановите судно.**

Если ситуация побуждает вас принимать быстрое решение, не сдавайтесь. Действуйте так же, как Сэм: поверните нос корабля навстречу ветру, чтобы не надуть паруса. Если вы на деловой встрече, на минуту выйдите в уборную. Если у себя в кабинете – встаньте и пройдите. Словом, сделайте паузу и подумайте. Пол Петцольдт, легендарный альпинист, защитник окружающей среды и основатель National Outdoor Leadership School<sup>15</sup>, любил говорить, что первое, что нужно сделать в экстренной ситуации – при условии, что это безопасно, – выкурить сигарету. В фигуральном смысле.

### **2. Оцените варианты действий.**

Не тратьте время на сожаления или попытки подогнать свой старый план к новой непредвиденной ситуации. Начните с чистого листа: представьте желаемый исход в условиях нынешней обстановки, имеющейся информации и доступных ресурсов. А затем продумайте варианты.

### **3. Плывите.**

Примите решение и действуйте. Даже если выбор неидеален, даже если он не дает вам всего, на что вы рассчитывали изначально, примите тот факт, что это лучшее решение в текущих обстоятельствах, и без колебаний двигайтесь вперед.

Как бы вы ни готовились, путь в условиях новой экономики, новой конкурентной среды или нового коллектива всегда будет сопряжен с непредвиденными ситуациями. Привычка действовать перед лицом неожиданности – огромное достижение.

После того дня Сэм и Робин продолжали совместные морские путешествия, а их отношения день ото дня становились все крепче. Однажды они снова вышли в море на яхте Сэма. Кругом тишь да гладь. Сэм встал на одно колено и совершенно неожиданно предложил Робин стать его женой. Робин задумалась – но ненадолго. Вспомнив, как действовать в непредвиденных ситуациях (новый опыт, полученный в плаваниях) и зная, что жизнь будет полна еще многих сюрпризов, она ответила «да».

*Избавляйтесь от привычки разрабатывать план действий для всех возможных жизненных сценариев. Лучше учиться делать паузу, принимать решения даже в ситуации полной неопределенности и двигаться вперед.*

---

<sup>15</sup> National Outdoor Leadership School – некоммерческая организация в США, занимающаяся обучением экологической этике и прививающая навыки поведения и управления людьми в дикой природе. *Прим. перев.*

## Часть вторая

### Укрепляйте отношения

В первой части книги я рассказал о том, что пауза в четыре секунды достаточно для перезагрузки своих автоматических привычек, – чтобы сделать все от вас зависящее для достижения успеха или наилучшим образом отреагировать в стрессовой ситуации. Теперь необходимо научиться использовать эту силу для более глубокого и продуктивного общения с окружающими. Четыре секунды, несомненно, помогли мне в ситуации с Софией, моей семилетней дочерью, которая ворвалась в комнату с новостью о том, что они с братом Дэниелом устроили на кухне потоп. Я был готов накричать на них, но притормозил и сделал глубокий вдох.

Во время этой короткой паузы я взглянул на Софию. В этот момент пятилетний Дэниел забежал в комнату – я успел посмотреть и на него. На их лицах читался страх. Мне сразу же стало ясно: они прекрасно знали, что дело плохо. Очень плохо.

Да, я был зол. Да, хотелось накричать. Но я сделал достаточно долгую паузу, чтобы спросить себя, что будет полезнее всего сделать в этой ситуации. Помогут ли крики? Стоило взглянуть на детей, чтобы узнать ответ. Дети уже поняли, что случилось что-то очень плохое. В подтверждении в виде моего крика они не нуждались. Крик только усилил бы стресс, которого и так было достаточно.

В этом сила четырех секунд.

В предыдущих главах я рассказал, насколько ценно замедлиться и не поддаваться порыву – не сделать то, что, если приглядеться, совсем не в ваших интересах. Я предлагал делать паузы в несколько секунд, чтобы преодолевать саморазрушающие умственные привычки и заменять их более разумными действиями. Я говорил о необходимости избегать поведения, которое выматывает, перегружает, истощает вас – и вместо этого действовать исходя из своих сильных сторон, возвращаясь к своему «я».

В следующих главах я буду говорить о том, как улучшить свое общение с окружающими. Многие из нас либо крайне верны себе, но при этом теряют связь с другими, либо налаживают крепкие отношения с другими, теряя себя. Истинная же сила заключается в соединении обеих частей. Сохранять верность себе и при этом создавать крепкие связи с окружающими – вот залог продуктивности и счастья.

Проблема в том, что, хотя зачастую мы и тянемся к другим людям, поведенческие привычки оставляют между нами пропасть. В сложной или стрессовой ситуации мы автоматически защищаемся, спорим или виним других. И в итоге лишь отдаляемся.

Во второй части книги я сосредоточусь на том, как заменить вредные привычки, мешающие создавать прочные связи, полезными привычками, помогающими налаживать глубокие гармоничные отношения.

Вернусь к ситуации, сложившейся у нас дома: несмотря на то что желание накричать было практически нестерпимым, я не поднял голоса на Софию и Дэниела, не стал винить их в случившемся и даже не спросил, что именно произошло. Мне сразу стало ясно, что ни одна из этих реакций не помогла бы.

«Ладно, быстрее, – сказал я, закрывая ноутбук и поднимаясь с места. – Что нужно сделать?»

«Выключить воду!» – заголосила София. Оказалось, на кухне было так много воды, что они испугались пробираться к крану.

Так все вместе мы перешли в режим действия. Мы прибежали на кухню, я поднял Дэниела и держал его над водой, чтобы он мог сам закрыть кран. Потом мы похватили все полотенца,

какие были в доме, а также пару покрывал и собрали воду. Мы двигались быстро и в процессе, вместо того чтобы кричать и плакать, даже смеялись.

Во второй части я покажу вам, как укреплять отношения, разрушая автоматические реакции, отдаляющие нас от других, и оттачивая новые привычки, которые помогают создавать более глубокие и полноценные связи. Также я расскажу, как нужно слушать, чтобы люди чувствовали себя услышанными; как говорить, чтобы вас слушали; и как в трудных ситуациях и разговорах сохранять достоинство и самообладание. Вы узнаете:

- почему, вопреки распространенному мнению, на работе *стоит* заводить друзей;
- почему споры никогда не способствуют разрешению конфликтов, а только усугубляют разницу во мнениях;
- почему попытки приободрить – худшее, что вы можете предложить человеку, потерпевшему неудачу;
- почему брать вину на себя разумнее, чем винить других;
- почему важнее читать между строк, а не хвататься за то, что лежит на поверхности.

Прочитав главы этого раздела, вы начнете строить более глубокие и конструктивные отношения с окружающими.

## 18

### Урок, полученный от тещи Отдавайте должное отношениям

Сьюзан Харрисон, моя теща, умерла после долгой и храброй борьбы с раком. Как и большинство из нас, она не была знаменита. Если вы не знали ее лично, то наверняка и вовсе о ней не слышали. Она жила в относительно малом округе города Саванна в штате Джорджия.

И все же там она посвятила себя потрясающим занятиям: она была первой женщиной в Джорджии, получившей духовный сан; основала бесплатную столовую; содействовала созданию Savannah Homeless Authority – организации, помогающей бездомным. Кроме того, она воспитала троих детей, а некоторые добавили бы, что еще и мужа.

Одна из проблем, с которой мы столкнулись после ее смерти, – поиск достаточно большой церкви, которая вместила бы всех людей, желавших прийти на похороны. Мы выбрали самую большую – с шестью сотнями сидений, – и все же многим пришлось стоять позади и даже в проходе между рядами.

Было в Сьюзан нечто, что притягивало людей. И это не ее достижения. И не ее деньги. Она не была знакома с известными или авторитетными личностями. Не могла дать работу или стать мостиком к успеху.

Сьюзан просто была очень хорошим другом.

Быть хорошим другом – искусство. Нужно уметь отдавать себя, но не переборщить и не потерять свое «я». Нужно знать, чего хочешь, и добиваться этого, одновременно помогая другим достигать их целей. Нужно сохранять индивидуальность, признавая и поддерживая индивидуальность окружающих. Нужно уметь заботиться и любить тех, с кем не согласен (я уверен, что на выборах они с мужем голосовали за разных кандидатов). Нужно быть готовым отдавать как минимум столько же, если не больше, чем забираешь.

Если говорить о создании крепкой дружбы в полной соперничества профессиональной жизни, то здесь мы инстинктивно держимся от людей на почтительном расстоянии. Достаточно посмотреть одну серию любого реалити-шоу – будь то *The Apprentice*, *Survivor*, *Top Chef*, *America's Next Top Model*, *The Bachelor*, *The Amazing Race*, – чтобы выделить фразу, которая звучит чаще других: «Я здесь не для того, чтобы заводить друзей».

Судя по всему, соперники полагают, что не должны беспокоиться о других, если хотят выиграть. Как красноречиво выразился один из участников *The Apprentice*: «Ничего личного. Это гребанный бизнес».

Даже если вы не считаете, что хождение по головам лучше сотрудничества, многим из вас попросту не хватает времени на создание крепких, наполненных поддержкой дружеских отношений, таких как у Сьюзан. Мы слишком заняты собой, слишком озабочены собственными трудностями, слишком сосредоточены на своей производительности, чтобы обращать внимание на других. Но действительно ли это самый разумный и продуктивный способ жизни?

Исследования показывают: отдавая – а это верный способ завести друзей, – мы чувствуем себя более счастливыми, чем получая. Доктор Элизабет Данн из Университета Британской Колумбии утверждает, что счастье можно купить за деньги – если тратить их на других<sup>[8]</sup>. Чтобы установить этот факт, доктор Данн провела три исследования.

Во-первых, она опросила более шести миллионов американцев и выяснила, что деньги, потраченные на подарки и благотворительность, приносили больше радости, чем деньги, потраченные на себя.

Во-вторых, она обратила внимание на сотрудников, только что получивших премии, – и выяснила, что их ощущение радости зависело не от размера суммы, а от того, как они ее

потратили. Те, кто большую часть денег потратил на других, оказались счастливее тех, кто тратил их только на себя.

Наконец, определенному числу людей была выдана определенная сумма. Первая контрольная группа должна была потратить деньги на других, а вторая группа – на себя. В конце экспериментального дня более счастливыми оказались представители первой группы.

Получается, что иметь друзей и проявлять по отношению к ним щедрость – выигрывающая стратегия. Но нужны ли друзья в бизнесе? Что ж, обратимся к фактам. Если вы ищете работу, то лучше, если в вашей жизни есть друзья. Чаще всего люди трудоустраиваются именно по знакомству.

Если работа у вас уже есть, то лучший друг в коллективе – благоприятное условие для успеха. Определение «лучший» можно понимать довольно широко (вспомните детский сад, где у вас было больше одного «лучшего» друга). Если верить результатам опроса, проведенного Gallup Organization среди пяти миллионов сотрудников старше 35 лет, то 56 процентов людей, у которых есть лучший друг среди коллег, проявляют на работе больше заинтересованности, они более продуктивны и успешны, в то время как из тех, кто не дружит на работе, такие же показатели имеют всего лишь восемь процентов<sup>[9]</sup>.

Еще одно выдающееся исследование<sup>[10]</sup>, проводившееся на протяжении нескольких десятилетий, показало, что дружба в старших классах является залогом более высокой заработной платы во взрослой жизни – примерно по два процента за каждого человека, считавшего вас близким другом. Например, если в школе три человека вашего пола относили вас к числу своих лучших друзей, ваши заработки в зрелости будут на шесть процентов выше.

Хотите задержаться на нынешней работе? Тогда вам не помешают друзья среди коллег. Один мой товарищ, который руководит продажами в успешной технологической компании, недавно сказал: «Люди делают все, чтобы не допустить увольнения своих друзей. Между “он хороший парень” и “я ничего не знаю об этом парне” – огромная разница».

В последние дни жизни Сюзан с утра до вечера была окружена членами семьи и друзьями. Она даже умудрялась давать нам советы. Что было в числе ее напутствий? «Окружайте себя теми, кто вас любит».

Иначе говоря, мы здесь для того, чтобы заводить друзей.

*Стремление к продуктивности часто заставляет нас отодвигать дружбу на задний план. Но как раз крепкие отношения – один из секретов стабильного успеха.*

## 19

### **Самое трудное начинается после выступления Пусть люди видят, кто вы**

Я часто испытываю неловкость на конференциях. Не решаясь подходить и представляться незнакомцам, я брожу из угла в угол со стаканом газированной воды в руке, как в былые времена на вечеринках в колледже. И чувствую я себя не в своей тарелке.

Приземлившись в Остине, где проходил фестиваль музыки, фильмов и интерактивных конференций South By Southwest (SXSW), я был на подъеме. В этот день мне предстояло выступить перед группой экспертов, но все вокруг говорили, что SXSW – это нечто невероятное, и я решил задержаться еще на сутки.

Однако все пошло не так, как я рассчитывал. Я прибыл точно ко времени своего выступления, потом провел автограф-сессию, и вот... настало время конференции. Я пришел в зал, где собрались участники, и застыл – стесняясь, смущаясь, не решаясь подходить и знакомиться.

Я был недоволен собой. Что со мной не так?

Я уже готов был уйти, но подумал, что вместо того, чтобы корить себя, я могу воспользоваться возможностью и проанализировать свои негативные эмоции. И вот я стоял и пытался прочувствовать, как ощущается моя неловкость.

Она ощущалась неловко.

Через некоторое время я понял, что за моим стеснением скрывается нечто более глубокое и губительное. После того как мое выступление закончилось, у меня не осталось ни роли, ни цели. И я осознал, что, если я не решаю какую-то задачу, я не знаю точно, кто я такой. Я столкнулся с кризисом личности, порожденным конференцией.

Мое самоощущение находится в опасной близости от понимания моей роли. Я писатель, лектор, консультант, отец, муж, лыжник и так далее. Но кто я такой, когда не играю эти роли здесь и сейчас? Кто я без своих достижений – прошлых, настоящих или будущих?

Просто я. И это, как оказалось, меня беспокоило.

Сомневаюсь, что я такой один.

Это та самая причина, по которой уже через минуту после знакомства мы начинаем характеризовать себя своими ролями, статусами или отношением к другим людям. Мы полагаем, будто нашим собеседникам нужна вся эта информация, чтобы узнать нас. Но это самообман – я понял это, пока стоял в одиночестве. Другим, чтобы узнать меня, не нужна эта информация. Она нужна мне, чтобы узнать самого себя.

Стоило мне выявить источник дискомфорта, как я начал подавлять желание назвать свою фамилию или сообщить, что только что выступал с речью, или что написал книгу, или что-то еще, что говорило о моей солидности и помогало выглядеть и чувствовать себя лучше.

Я сосредоточился на состоянии без любых идентификаторов, кроме собственного присутствия. Я обратил внимание, что испытываю потребность быть замеченным и чувство неуверенности. Но кроме этого, появились ощущение силы, вера в себя и свои убеждения. Я начал расслабляться – и неуверенность стала покидать меня.

А затем произошло кое-что интересное: люди сами начали подходить ко мне.

Откуда ни возьмись появилась женщина. Она представилась, и мы разговорились. Затем она позвала коллегу. Они не знали меня и ничего от меня не ждали – как и я от них. Мы были просто тремя людьми, между которыми завязался разговор. Вскоре подошел мужчина. Я опять же представился, назвав только имя, но не занятие. И снова получилась замечательная беседа, простой человеческий разговор.

Я не говорил, что я писатель, что управляю консалтинговой компанией, не сообщал никаких других фактов, обозначающих мою социальную роль. Я просто представился Питером. И они представились по именам. К этому нужно привыкать, особенно на конференции, где нам свойственно обозначать себя, основываясь на своих занятиях, и где люди общаются, осматриваясь в поисках более полезных собеседников.

Большая ошибка начинать в подробностях рассказывать о своем бизнес-плане новому знакомому, даже если мероприятие призвано прорекламировать ваш бизнес-план. Люди в первую очередь инвестируют в вас и лишь затем – в ваше детище. Поэтому для начала покажите им себя, а бизнес-план оставьте на потом.

Именно поэтому скрывать свою роль – по крайней мере первое время – столь хорошая идея. Даже на разного рода мероприятиях и даже когда вам что-то нужно от окружающих. Люди начнут верить вам, если вы будете верить в себя. А чтобы поверить в себя, нужно выйти из-за кулис и показать себя, не скрывая свою уязвимость. Если вы позволите людям видеть вас таким, как вы есть, они поверят вам, потому что смогут узнать вас как личность.

Так как вступить в разговор, не обозначая своей роли? Сделать это непросто. Приготовьтесь плыть против течения. Старайтесь задавать открытые вопросы и сокращать дистанцию между собой и собеседником. Так вы лучше узнаете своих коллег, а они – вас.

Конференция – и жизнь, если на то пошло, – всего лишь толпа людей, где одни сталкиваются с другими. При этом большинство этих людей чувствует себя неловко. И им очень хотелось бы, чтобы другие видели, кто они есть на самом деле, а не какие роли играют. И мы в состоянии дать это друг другу.

В первое время вы можете чувствовать себя неуютно. Но я считаю, что это прекрасная возможность получить ценный опыт. Если окружающие нас люди будут знать, кто мы есть, а не только чем мы занимаемся, это, несомненно, будет полезно и для нас, и может оказаться не менее полезным для нашего бизнеса.

*В ходе нового знакомства не поддавайтесь порыву обозначить себя своим занятием, должностью или произвести впечатление любым другим образом. Рискните и просто будьте собой. Вы увидите, как ваша связь с собеседником начнет становиться все крепче.*

## 20

### Он порвал с ней, прислав SMS Не позволяйте упаковке отвлечь вас от содержания

Однажды вечером мы с Элеонор вернулись после ужина домой и застали Лесли, нашу няню, в слезах.

– С детьми все в порядке? – спросил я.

– Да. Они все это время спали. Дело не в них.

– Не хочешь рассказать, что случилось?

– Он порвал со мной, прислав SMS, – ответила она, держа в руках телефон.

Лесли встречалась с Недом несколько недель, и они быстро сближались. Сообщение о разрыве стало для нее полной неожиданностью.

– SMS? – сказал я.

Я не был знаком с Недом, но уже злился на него за такой жестокий ход.

– Он расстался с тобой? – сказала Элеонор в ожидании подробностей.

Услышав Элеонор, я осознал, что допустил ошибку – ту, которую делает большинство из нас, когда речь идет о чем-то деликатном, то есть практически в любом разговоре.

Мы путаем упаковку и содержание. Мы настолько отвлекаемся на то, какой неловкий, порою неуместный *способ* выбирает человек для донесения своей мысли, что забываем, о чем он, собственно, говорит.

И дело не только в средствах общения. Иногда упаковкой может быть интонация – крик, саркастическая ремарка – или определенный набор слов. Простой вопрос: «Как ты пришел к такому выводу?» – может быть воспринят как вызов, обвинение, выражение поддержки, любопытство или бог знает как еще.

В случае с Лесли я сфокусировался на *упаковке* – на том, как нехорошо расставаться с кем-то, отправляя SMS. (На всякий случай замечу, что, по-моему, *действительно* нехорошо рвать отношения с помощью мобильного.) Но Элеонор посмотрела дальше. Она сосредоточилась на содержании – на том, что именно Нед хотел сказать.

Человеческая привычка концентрироваться на оформлении, а не содержании вредна и сводит на нет всякую продуктивность. Например, мой друг Малкольм, проработав всего пять месяцев на новом месте, признался, что боится писать электронные письма своим коллегам:

«Такое чувство, что вокруг сплошная политика, – сказал он и изобразил нескольких коллег: – Почему ты поставил в копию того-то? Почему ты не поставил в копию меня? Почему ты поднял этот вопрос с бюджетом?» Он сделал паузу и уставился в никуда, размышляя: «Я трачу половину рабочего времени, думая, в какой форме лучше донести свою мысль. Пустая трата времени! Честно говоря, легче и разумнее не общаться совсем».

Вот она, настоящая проблема: наши навыки общения оставляют желать лучшего – и в плане того, что мы говорим, и в плане того, что мы слышим. Добавьте к этому культурные, религиозные, географические, половые, возрастные, языковые и социально-экономические различия – и можно считать чудом, что мы хоть как-то понимаем друг друга. Наши врожденные недостатки в области коммуникации – это именно та причина, по которой мы так часто бываем сбиты с толку, расстроены, разочарованы, подозрительны или озлоблены на многих окружающих.

Решение?

*Будьте внимательны.* Каждый раз, испытывая негативные эмоции из-за того, что вам сказали или написали, вы, скорее всего, отвлекаетесь на упаковку. Если вы ощущаете злость, грусть, досаду, раздражение или недоверие, знайте: пришло время сделать второй шаг.



*Сделайте паузу.* Глубоко вдохните. А теперь признайтесь, что вам свойственно эмоционально реагировать на то, *как* сообщается информация. Напомните себе, что общение – дело сложное и часто вызывает трудности. Сделайте себе и другим послабление. Не пытайтесь разглядеть злой умысел. Не принимайте все на свой счет. Подавите желание обидеться.

*Переосмыслите.* Еще раз перечитайте написанное или вспомните все сказанное – и расшифруйте. Подумайте, что человек *пытался* до вас донести. Ищите ценную информацию. Стремитесь понять суть послания.

*Отвечайте.* Проверенный способ – отвечать, используя средство общения, отличное от того, что вызвало эмоциональную реакцию. Если вас расстроили по SMS, не пишите сообщение в ответ.

Общее правило: пропускайте грубость мимо ушей. Представьте человека, который действует очень быстро, пытаясь завершить множество дел, – кого-то, кто не слишком силен в навыках общения. Допустите, что он вовсе не хам. Проигнорируйте его невежливое обращение. А затем, когда настанет ваша очередь говорить, реагируйте не на грубость, а на суть вопроса.

Стоило мне осознать, что я отвлекся на форму, которую Нед выбрал для своего сообщения, как я смог переключиться и, последовав примеру Элеонор, попросил Лесли зачитать SMS. Услышав послание, мы поняли, что Неда настолько переполняли чувства, что ему было необходимо притормозить. Но стало очевидно и то, что Лесли очень ему нравилась.

После того как мы втроем обсудили ситуацию, Лесли решила не обращать внимания на форму сообщения, а просто позвонить Неду и обсудить с ним его чувства. В конечном счете послание Неда оказалось приятным сюрпризом. Сюрпризом, который Лесли чуть было не пропустила из-за уродливой упаковки.

Но она нашла время, чтобы распаковать сюрприз, и результатом стал разговор, прогулка и совместный ужин. А затем... что ж, чтобы снять эту упаковку, потребуется еще время.

*В погоне за жизнью, которая несетя со скоростью света, мы теряем навыки общения. Не позволяйте себе отвлекаться на способ, которым вам передали информацию, – и не обижайтесь. Постарайтесь увидеть хорошее, не заикливайтесь на том, как к вам обращается другой человек. Реагируйте на суть вопроса.*

## 21

### **В свои 77 я хочу быть похожим на вас Позвольте себе видеть в других людях источник вдохновения**

Я поднимал штангу в тренажерном зале, когда он привлек мое внимание.

Как я позже узнал, его звали Марвин Мостер. Чуть выше метра пятидесяти сантиметров, почти лысый – с небольшой сединой на висках, с усами, в голубой футболке и синих шортах. В общем понимании в нем не было ничего примечательного. Но все же я не мог его не заметить.

Несмотря на возраст – я предположил, что ему за семьдесят, – он занимался боксом с тренером и наносил удары, следуя ритму и уворачиваясь всякий раз, как тренер делал хук. Меня поразили две вещи: он был в прекрасной форме (об этом говорило то, как он держал равновесие, ритмичность движений и энергичность ударов) и получал удовольствие от того, что делает.

– Сколько вам лет? – спросил я, когда он сделал перерыв.

– Семьдесят семь, – ответил он с улыбкой.

– Хотел бы я быть похожим на вас в свои семьдесят семь, – сказал я.

Он улыбнулся еще шире:

– А я хочу быть таким, как вы сейчас.

Он заразительно рассмеялся. С этим человеком было настолько приятно находиться рядом. Он заряжал своим энтузиазмом.

По крайней мере в тот момент он, казалось, был рад оставаться собой. И тогда у меня появилась идея.

– Могу я вас сфотографировать? – спросил я.

– Конечно. А для чего?

– Хочу повесить ваше фото на холодильник, – ответил я.

Я достал свой камерофон, а он позировал, подняв вверх руки в боксерских перчатках.

Я не знаю Марвина. Не знаю, крепкое ли у него здоровье, богат он или беден, счастливо женат или одинок, разведен или, быть может, овдовел. Мне неизвестны его политические взгляды, с кем он водит дружбу, гей он или гетеросексуал, я не знаю, чем он занимается кроме спорта. Я не знаю даже, хороший ли он человек.

Но я точно знаю одно: я хотел, чтобы частичка его энергии, его оптимистичного взгляда на мир была и во мне. Поэтому я сфотографировал его.

Этот случай подкинул мне идею: коллекционировать фотографии обычных малоизвестных людей, качества которых настолько привлекали меня, что я хотел бы взрастить их в себе.

Вроде того парижского водителя автобуса, у которого я поинтересовался, на какой остановке мне лучше выйти, чтобы попасть в свой отель. Услышав мой вопрос, он уточнил адрес, достал iPhone и, пока горел красный сигнал светофора, определил ближайшую остановку. Или водителя такси, который не мог отвезти меня в аэропорт, потому что его смена подходила к концу, но съехал на обочину, вышел из машины и вместе со мной дождался другого таксиста.

Все это обычные люди, но в будничных ситуациях они вели себя так, что удивили и воодушевили меня. Я хочу, чтобы они оставили свой след.

Но погодите: я упоминаю в этой книге выдающихся людей. Таких, например, как покойный доктор Аллан Розенфилд – первопроходец в области здравоохранения, чья работа спасла жизни миллионов людей в развивающихся странах. Не его ли фотография должна висеть на моем холодильнике вместо водителя автобуса?

Может быть. Однако напоминание о том водителе способно повлиять на мои поступки уже сегодня. Я могу взглянуть на его портрет и постараться быть немного полезнее окружающим.

Он напоминает мне о простом качестве, которое я хочу в себе воспитать. То же касается и Марвина.

Я не говорю, что эти люди непременно должны вдохновлять любого человека и что каждому следует повесить на холодильник фото Марвина. Я не предлагаю создавать модель выдающегося человека. Я советую вам искать своего Марвина. А встретив его (или ее), сфотографировать.

Предложенный подход может показаться слишком простым. Люди – создания сложные. Возможно, если бы я по-настоящему знал этих людей, то не захотел бы видеть их портреты на своем холодильнике. Я не знаю, почему Марвин занимается боксом. Может быть, он четыре года провел в тюрьме и теперь хочет вернуть форму. Вполне возможно, что я всего лишь приписываю другим те качества, которые мне нравятся. Я не могу сказать с уверенностью, что своим вдохновением больше обязан им, чем себе.

Но дело в том, что мы всегда приписываем что-то другим. Только чаще выбираем не воодушевленность, а критику – и проецируем на окружающих скорее отрицательное, чем положительное.

Мы редко упускаем возможность разочароваться в ком-то. Мы концентрируемся на человеческих промахах, слабостях и недостатках. Сплетничаем и жалуемся. Раздражаемся и приходим в пассивно-агрессивное состояние. Мы постоянно удивляемся поступкам наших коллег: как мог он/она/они сделать такое?

А что если вместо того, чтобы выслеживать чужие недостатки (или хотя бы в дополнение к тому), мы будем искать вдохновение? Что если посплетничать о том, как люди зарядили нас энергией, а не заикливаться на моментах разочарования? Что если обратить внимание на искры, которые зажгли наш энтузиазм и вдохновили нас? Как насчет того, чтобы позволить этим искрам разжечь нашу страсть?

По крайней мере мы будем более довольны миром, в котором живем, окружающими и собой – пусть даже на короткое время. А может, через несколько недель или месяцев дверь вашего холодильника будет увешана портретами людей, которые вас вдохновляют – пусть не на исключительно праведную жизнь (это, пожалуй, слишком высокая планка), – но хотя бы на маленькие улучшения.

Каждый раз, глядя на фото Марвина, я улыбаюсь. Этот портрет помогает мне есть чуть более здоровую еду и чуть чаще заниматься спортом.

А чьи фотографии на вашем холодильнике?

*Не поддавайтесь желанию искать в других недостатки. Лучше попытайтесь увидеть в окружающих то, что вас впечатляет. Находите повод для вдохновения в самых незначительных вещах и поступках.*

## 22

### Урок, который дала мне мама Не торопитесь списывать людей со счетов

Что вы делаете, когда общение с близким вам человеком заходит в тупик?

Джим – мой друг и коллега, с которым мы не виделись год. Для него этот год был тяжелым – его бизнес переживал нелегкие времена. Я часто звонил Джиму, чтобы поддержать его. Во время нашей последней встречи он попросил меня об одолжении – мне нужно было встретиться с одним из его клиентов, Эдом. Я согласился. Несколько дней спустя я приехал в офис Эда, но секретарь сообщила мне, что того нет в стране. Эд ждал меня днем ранее и был разочарован, что я так и не появился. Я извинился и ушел.

Я сразу же позвонил Джиму. Он проверил переписку и понял, что сообщил Эду неверную дату. Я сказал, что чувствую себя неловко, и попросил Джима отправить своему клиенту написанное от руки письмо с извинениями и объяснением недоразумения. Джим пообещал так и сделать.

С тех пор как я пропустил назначенную встречу, мы к этой теме не возвращались. В центре наших разговоров были проблемы с бизнесом Джима. Но как-то раз я собирался выступить на конференции, где мог столкнуться с Эдом, и мне хотелось знать, разрешилась ли та ситуация. Я поинтересовался у Джима, отправил ли он письмо с извинениями Эду. Джим впал в ярость и обрушился на меня со словами: «Нет, не отправил. Питер, у меня ни на что нет ни одной свободной минуты. Как ты этого не понимаешь?»

Его реакция застигла меня врасплох. Пробормотав что-то в ответ, я отошел. Но выбросить случившееся из головы не мог. Почему он накинулся на меня?

Я всегда верил, что можно разобраться в любом вопросе – стоит только его обсудить. Поэтому подошел снова.

– Джим, – сказал я, – знаю, у тебя был трудный год, но почему ты срываешь свою злость на мне? Я спросил про письмо, потому что могу столкнуться с Эдом на конференции. Нет ничего критичного в том, что ты не отправил его, а вот твоя реакция меня сильно задевает.

– Что ж, – ответил он, – мне жаль, что моя реакция тебя задевает.

*Мне жаль, что моя реакция тебя задевает.* Он не извинился за то, что попросил меня об одолжении, а затем поставил в неловкую ситуацию. Он не извинился за то, что не отправил письмо. Он не извинился даже за свою реакцию. Единственное, что он сделал, – признал, что его реакция меня задевает. И это задело меня еще больше.

Умом я понимаю, в чем было дело. Наблюдать за крахом своего бизнеса – сильное эмоциональное потрясение. Для Джима это было напряженное и трудное время. В свете происходящего мой вопрос о письме прозвучал буднично и неуместно. Добавьте к этому чувство стыда за невыполненное обещание – и в результате злость вымещается на мне. Я это понимаю. Но на уровне эмоций его слова воспринимались как предательство – и это после всей той поддержки, которую я оказывал ему в течение последнего года. Я задумался: и что теперь?

Я мог попробовать поговорить с ним еще раз, но был уверен, что результат будет таким же – и тогда мои чувства пострадают еще больше.

Я мог обсудить этот случай со всеми вокруг, узнавая их точку зрения и жалуясь. Но мне не хотелось так себя вести.

Я мог вовсе вычеркнуть Джима из своей жизни. Но мы возвращаемся в одних и тех же кругах и все равно будем пересекаться. А мне не хотелось бы испытывать неприятные ощущения каждый раз, как мы окажемся в одном помещении. Да и вообще, стоит ли сбрасывать со счетов всякого, кто меня задевает? Я очень чувствительная натура и в конечном счете могу остаться

совсем один. Наконец – и это, пожалуй, самое важное, – Джим мне нравится. Двадцать лет он был мне хорошим другом, и меня радовала его компания. У него есть чувство юмора, он интеллектный и обычно дружелюбный. Я не хочу лишиться этой дружбы.

Остаток вечера я чувствовал себя не в своей тарелке, на душе оставался неприятный осадок, и я не знал, что предпринять. В итоге я позвонил самому мудрому советчику.

Моя мама недавно сказала, что идет развлекаться с человеком, который, прикрывшись ее именем, пытался купить редкую вещь, которую ей обещали. Продавец сдержал слово, данное моей матери, а она продолжала поддерживать отношения и с продавцом, и с обманщиком. Как ей это удается?

– Просто я знаю, чего от него ждать, – сказала она об обманщике. – Такой уж он человек.

– Ты когда-нибудь говорила с ним об этом? – спросил я.

– Нет. А зачем? Это ничего бы не поменяло. Мне его не изменить. И разговорами ситуацию не исправишь.

– Но как ты можешь по-прежнему проводить с ним время? Разве ты не злишься, когда видишь его?

– Я слишком устала злиться каждый раз, когда кто-то делает то, что мне не нравится. Я не хочу ни от кого отдаляться. Я ценю в нем другие качества. Но знаю, чего от него ожидать.

Моя мать глубоко проникает в суть вещей. Ее совет?

Смириться.

Реакция Джима – не моя проблема, а его. И я живу в промежутке между «никогда больше не заговаривать с ним» и «попробовать уладить ситуацию с помощью разговора». Этот промежуток называется «принимать людей такими, какие они есть».

Реакция Джима дает мне информацию о нем. Он известен тем, что прибегает к агрессии, чтобы осадить оппонента и прекратить нападки на себя. Просто раньше он никогда не вел себя так со мной. Но это часть его характера. Он может измениться, но я на это не рассчитываю. Наше общение подарило мне новое знание – чего мне стоит ожидать от него в будущем.

Но агрессия – не единственное, что я могу ждать от Джима. И зная об этом, я продолжаю ценить те его качества, которые мне нравятся, не заикливаясь на том, что не люблю. Я готов принимать его таким, какой он есть, без иллюзий. И теперь, если его поведение будет мне не по душе, я могу обезопасить себя.

Если отмотать пленку назад, можно представить, что я по-прежнему спрашиваю Джима о письме, но, когда он набрасывается на меня, отвечаю: «Знаю, у тебя был трудный год, и мне жаль, что тебе пришлось через все это пройти. Я понимаю, почему ты не отправил письмо. И хорошо, что я предупрежден на случай, если на следующей неделе встречу Эда на конференции». И так все и оставить. Никаких душевных ран. Никакой злости. Никакого игнора. И никаких пассивно-агрессивных возвратов к теме. Только полное принятие ситуации и Джима.

Станут ли мои отношения с Джимом прохладнее? Сначала я был уверен, что так и будет, но теперь хочу приложить все усилия, чтобы этого не допустить. Люди несовершенны. Включая обманщика моей мамы, включая Джима, включая меня самого. Именно поэтому важно не сбрасывать со счетов Джима. Иначе пришлось бы сбросить со счетов и себя. Принимая недостатки Джима, я принимаю и свои собственные недостатки.

Это справедливо и для ситуаций, которые я не в состоянии исправить, пытаюсь *больше* о них говорить.

*Не поддавайтесь порыву вычеркнуть из жизни того, кто ранил или разочаровал вас. В большинстве случаев люди вовсе не предают вас – они всего лишь проявляют свою несовершенную сущность, выпуская на волю своих демонов. Примите человека со всеми его недостатками и живите дальше.*

## 23

### Неизбежный штраф за парковку Не ввязывайтесь в спор

Было время обеда. Нам, семерым – двум детям и пяти взрослым, – предстояла трехчасовая автомобильная поездка. Мы решили взять с собой еды в местечке на пересечении 88-й улицы и Бродвея. Я припарковался у бордюра и побежал выполнять заказы своих спутников.

Не успел я и глазом моргнуть, как в кафе забежала моя восьмилетняя Изабелла.

– Папа! Быстрее! Полиция выписывает тебе штраф!

Я рванул наружу.

– Подождите, не заполняйте квитанцию. Я сейчас уеду, – сказал я.

– Поздно, – ответил офицер полиции.

– Да ладно вам! Я отлучился на три минуты. Меня можно простить.

– Ваша машина стоит перед автобусной остановкой, – и он махнул рукой, указывая на место для парковки через полквартала отсюда.

– Вон там? – запротестовал я.

Офицер ничего не ответил.

– Да вы шутите! – я всплеснул руками.

– Если я уже начал выписывать штраф, я не могу остановиться, – он протянул мне квитанцию.

– Но вы даже не попросили меня убрать машину! Почему вы не попросили меня убрать машину? – продолжал я говорить ему в спину.

И тут меня осенило: спор – это пустая трата времени. Не только в этой ситуации с офицером полиции, а спор с кем угодно, где угодно и когда угодно. Это гарантированно проигрышное предприятие.

Подумайте сами. Ваши мнения с другим человеком разошлись, и вы начали спорить. Вы делаете вид, будто слушаете, что вам говорят, но в действительности выискиваете слабые места в доводах оппонента, чтобы опровергнуть их. Или, если ваш оппонент уже отразил предыдущую вашу атаку, вы размышляете над новыми контраргументами. Или вовсе перешли на личности: проблема не только в доводах противника – проблема в самом оппоненте и во всех, кто принимает его сторону.

В очень редких случаях вы можете допускать, что в доводах другого человека есть смысл. И что тогда? Вы меняете свою точку зрения? Наверняка нет. Вы отмечаете для себя, что нужно покопаться в теме и найти верные аргументы, чтобы доказать его неправоту.

Из любого спора, в котором я участвовал, – политического, религиозного, с Элеонор, с нашими детьми, с моими родителями, с моими подчиненными, спора о последних новостях, о новой бизнес-идее, о статье или о том, как и что нужно делать, – каждый из спорщиков выходил уверенным – и зачастую еще больше, чем до спора, – что он был прав с самого начала.

Насколько велика вероятность, что вы в разгар спора поменяете свое мнение? Или примете точку зрения человека, который пытается прижать вас к ногтю?

Результат спора легкопредсказуем: он укрепляет позицию каждой из сторон, хотя изначально его смысл как раз в обратном. Кроме того, он крадет ваше время и портит отношения.

Существует только одно решение: перестать спорить. И прежде всего вообще не начинать перебранку.

Если кто-то пытается втянуть вас в спор, не заглазывайте наживку. Смените тему или вежливо дайте знать собеседнику, что не хотите вступать в дискуссию.

Если вы уже в разгаре спора и понимаете, что он ведет в никуда, то нет иного выхода, кроме как применить новейшее оружие: умение слушать. Это самый мощный из возможных видов защиты, который гарантированно ведет к затуханию спора.

Просто слушайте то, что говорит ваш оппонент, и не пытайтесь опровергнуть его доводы. Если вас заинтересовало то, что вы услышали, задавайте вопросы – но не для того, чтобы вскрыть неправоту, а чтобы лучше проникнуть в суть.

Слушая, вы получаете эффект, обратный эффекту, который оказывает спор, – успокаиваетесь и открываетесь собеседнику. Если же ваш собеседник будет чувствовать, что его слышат, он расслабится и ощутит прилив великодушия. И он сам будет готов вас выслушать. В эту самую минуту вам предоставляется шанс свершить невозможное: изменить его мнение – а может быть, и ваше собственное. Слушать, а не спорить – вот лучший способ пересмотреть свою точку зрения.

А затем, если вы хотите прекратить разговор, скажите: «Спасибо за ваше мнение» или «Мне нужно подумать», смените тему или уйдите.

Я не имею в виду, что вы должны позволять кому-то проявлять к вам неуважение. Например, в один из выходных дней мне пришлось стоять в длинной очереди. Какой-то человек попытался вклиниться передо мной. Я сказал, что меня это не устраивает. В ответ на мои слова тот начал кричать, объясняя мне и окружающим, что он был здесь все это время. Я пытался оспорить его утверждение, так как оно совершенно не соответствовало действительности, но это, само собой, оказалось бесполезным и лишь подлило масла в огонь.

Вдруг одна из женщин, стоявшая в очереди, четко обозначила границы дозволенного, сказав: «Неприлично лезть вперед всех, когда все остальные ждут». И сделала шаг вперед, проигнорировав хама. Вся очередь последовала за ней. В результате тот человек ушел в конец очереди. Споров – 0. Проведенных границ – 1.

Я все же предпринял еще одну попытку оспорить выписанный мне штраф. Как только я зашел на страницу онлайн-сервиса оплаты штрафов, чтобы подать апелляцию, на экране появилось окно, в котором мне предлагалось заключить сделку: прямо сейчас оплатить штраф с 25-процентной скидкой. Я подумал, что у меня хорошие шансы на победу, и решил все же оспорить штраф. Через несколько недель я проиграл, и мне пришлось оплатить штраф полностью.

В следующий раз я пойду на сделку.

*Чувствуя, что вы находитесь на грани спора, лучше удалитесь – вы ни за что его не выиграете. Если же дискуссия уже в разгаре, измените тактику и начните слушать своего оппонента: это единственный способ повлиять на мнение собеседника.*

## 24

### Не вините собаку Лучше признайте свою вину

Однажды я был на вечеринке в Гринвич-Виллидж в Нью-Йорке. Народу собралось много – почти вдвое больше, чем вмещало помещение. Среди нас был пес. Поскольку мероприятие было «без претензий», мы много времени проводили на кухне – готовили и убрали.

И вот я стою, мою посуду, как вдруг слышу за спиной истошный собачий визг. Я обернулся и увидел, что женщина на чем свет ругает пса, пулей вылетевшего из кухни. Очевидно, она наступила ему на лапу или на хвост.

«Куда суешься?» – кричала вслед она собаке. Заметив мой взгляд, она добавила: «Вечно крутится под ногами».

Серьезно? Наступила на пса и его же в этом винишь? Кто так делает?

На самом деле так делают многие из нас.

Мы начинаем винить других еще в детстве, как правило, чтобы избежать родительского гнева и наказания, но также для того, чтобы сохранить чувство собственного достоинства и обезопасить свое «я». Позже такое поведение становится привычкой и переходит во взрослую жизнь. Я – и вы, уверен, тоже – постоянно встречаю людей, которые показывают пальцем на других.

В компаниях это иногда происходит на уровне подразделений: если отдел продаж не справляется, он винит продукт, а создатели продукта винят неэффективную группу продаж или кивают на недостатки производства. Винить целое подразделение или продукт безопаснее, чем отдельного человека, – не нужно переходить на личности, и такая позиция кажется менее оборонительной. Однако подобное поведение непродуктивно, так как причастность обвиняющего видна невооруженным глазом.

Несколько лет назад я оказался на совещании руководителей крупной фондовой биржи. Они обсуждали цели на ближайший год и никак не могли их определить. СЕО, которому подчинялись все присутствующие, на совещании не было. Я спросил, что им мешает это сделать. И они единодушно ответили: «Нам нужен ориентир от высшего руководства».

«Серьезно? – я был поражен. – Вы только оглядитесь, – сказал я, немного повысив голос. – Вся биржа ждет ориентира от вас! Вы и есть высшее руководство».

«Нет, – сказал глава одного из подразделений, и остальные закивали в знак согласия, – здесь нет СЕО».

Я возразил: «Вы вините СЕО? Вы ждете, когда он скажет, что вам делать? При вашем уровне? Серьезно?»

Повисла неловкая пауза. А затем мы начали разрабатывать стратегию улучшения дел в компании.

Обвинять других – так себе подход. Не только потому, что все читают между строк. И не потому, что это нечестно. И не потому, что это портит отношения. И даже не потому, что это ранит наше чувство собственного достоинства, хотя мы, наоборот, пытаемся его сберечь. Есть куда более серьезная причина, по которой обвинять других – плохая идея: это мешает вам извлекать уроки.

Если вы не виноваты в случившемся, значит вам не нужно что-то менять.

Однако если что-то происходит по вашей вине, а вы этого не признаете, то в будущем вы наверняка допустите ту же ошибку, которая произведет на свет новые обвинения. Это замкнутый круг, хождение по которому никогда никого не приводило ни к чему хорошему.



Недавно один из моих клиентов, CEO инвестиционной компании, уволил одного из своих портфельных менеджеров – Билла. Он уволил его не за слабые результаты работы, а за то, что в своих слабых результатах тот винил кого угодно, кроме себя. CEO ждал от Билла одного: признания ошибок, которые тот допускает. Но Билл упорно отрицал свою причастность к неэффективному управлению инвестиционным портфелем.

CEO принял верное решение. Если Билл не в состоянии признать свои ошибки сегодня, что помешает ему допустить те же промахи завтра? А вы бы доверили Биллу свои деньги?

К счастью, у обвинения окружающих есть простая альтернатива – принимать ответственность за все, к чему вы хотя бы отдаленно имеете отношение.

Это решение превращает все негативные последствия нападок на других в позитивные, оно улучшает отношения, повышает самооценку, укрепляет доверие к вам, делает вас и других счастливее, ситуацию – прозрачнее, а также помогает извлекать уроки и находить решение проблем. Это практически панацея.

Стоит вам взять на себя ответственность, как вы можете начинать действовать. Чтобы признать свою вину, требуется смелость – и это показатель силы. Любой, кто пожелал бы вас обвинить, замолкает – зачем, ведь вы уже взяли вину на себя! Разговоры на тему «кто виноват» окончены. Теперь можно сосредоточиться на решении проблем.

Самооборона – признак ненадежности. В то время как готовность нести ответственность доказывает, что вам можно доверять. Возможно, вам будет страшно рискнуть и попробовать в первый раз: а вдруг остальные воспримут это как приглашение к действию и набросятся на вас? Но, как правило, происходит обратное.

Однажды я удаленно консультировал руководителей компании, которая занимается высокими технологиями. Я, CEO и его непосредственные подчиненные анализировали противоречивые цифры прошлого квартала. Один за другим руководители отделов пытались доказать, что в конечном счете они не несут ответственность за ошибки, – и кивали на другие подразделения. И вот слово взял Дэйв, руководитель отдела продаж. Он перечислил ошибки, за которые чувствовал личную ответственность, и проговорил, что в связи с этим планирует изменить в будущем.

Коллеги не накинулись на него. Вовсе наоборот. Они стали приводить доводы, ослабляющие вину Дэйва. По очереди они признавали свою причастность к трудностям, которые испытывала компания.

Принимая на себя ответственность, вы служите примером для других. Когда вы признаете вину, остальным неловко отнекиваться. Они видят, что вы не получаете пулю в лоб, это придает им храбрости рискнуть.

Но даже если окружающие вас люди не признают своей ответственности, у вас появляется возможность избежать допущенных ошибок в будущем, а это ключ к вашему успеху. Взяв вину на себя, Дэйв изменил ход встречи и, как выяснилось позже, ход дел в компании. Кроме того, он получил повышение.

Однако в признании вины есть один нюанс. Взять на себя ответственность можно только в том случае, если вы уверены в себе и в своих возможностях. Нужно иметь силу воли, чтобы признать поражение и быть достаточно высокого мнения о себе, чтобы верить в возможность учиться на ошибках и преуспевать в будущем. Важно принимать неудачи как часть жизни и не считать их окончательным приговором, который ставит на вас крест.

Другими словами, нет ничего страшного в том, чтобы наступить на собаку. Всякое бывает. Но не вините в этом собаку.

*В отличие от инстинктивного желания защитить себя и оправдать свои ошибки, способность признать свою вину – волевое действие, которое укрепляет, а не ослабляет вашу позицию.*

## 25

### В хозяйственных магазинах не продают молоко Учитывайте чужие правила

Несколько месяцев назад Элеонор вернулась домой расстроенная из-за инцидента с Мишель – матерью одноклассницы нашей дочери. Элеонор, увидев Мишель, поздоровалась с ней, но та проигнорировала ее приветствие. Думая, что Мишель, возможно, ее не услышала, Элеонор поздоровалась еще раз, но громче. И снова никакой реакции.

При этом Мишель не разговаривала по телефону и не общалась с кем-то из родителей. Словом, и речи не было о том, что она *не могла* ответить, она просто *отказывалась* это делать. Она не обращала на Элеонор внимания. Но моя жена не из тех, кто сдастся, – она поздоровалась в третий раз. Наконец, Мишель проямлила что-то, не глядя на Элеонор, и ушла.

Они не были подругами. Всего-то разговаривали пару раз – преимущественно, когда Мишель жаловалась на нашу дочь. И все же это пренебрежительное отношение вывело Элеонор из себя. Это была одна из тех пустяковых ситуаций, которую трудно выбросить из головы. Она такого *не ожидала*.

Мы постоянно поражаемся тому, что люди говорят и делают или не говорят и не делают. Как босс мог проигнорировать меня? Как мой коллега мог приписать себе эту заслугу? Как мой подчиненный мог допустить эту ошибку? *Представляешь*, мой руководитель сказал мне это при всех? Как он может быть таким черствым? Почему моя супруга не ценит того, что я для нее делаю?

Улаживая конфликты между людьми, занимающими высокие позиции в компаниях, я постоянно сталкиваюсь с тем, что каждый из них недоумевает из-за поведения других. Из этого я сделал очень простой вывод: проблема не в нас и не в них. Проблема в наших ожиданиях.

Дело не в том, что люди ведут себя хорошо или плохо. Дело в том, что мы ждем от них *другого* поведения – даже если они многократно обманывали наши ожидания. Стоит ли удивляться, если босс в сотый раз не приглашает вас на совещание? Или если коллега в который раз не отвечает на ваше приветливое электронное письмо?

Мой совет: отправляясь в хозяйственный магазин, не расстраивайтесь из-за того, что там не продают молоко. Лучшая реакция на разочарование – принятие. Поверьте, вас приятно удивит то, насколько ревизия ожиданий способна изменить ваше восприятие.

Границы мира все больше расширяются, появляется все больше разнообразных организаций, и вероятность столкновения с людьми, которые сильно отличаются от нас, растет в геометрической прогрессии. Те, кто не похож на нас, делают то, чего мы не ждем или не хотим. Они обманывают наши ожидания, и мы испытываем досаду.

Забудьте «золотое правило»: относитесь к другим так, как *хотите*, чтобы относились к вам. Оно больше не работает (если оно вообще когда-то работало). Попробуйте следовать новому правилу: относитесь к другим так, как *они хотят*, чтобы к ним относились.

Например, вам не нравится, что кто-то контролирует каждое ваше действие, и вы стараетесь не контролировать других. Но в некоторых ситуациях и культурах такой подход может стать ошибкой.

Согласно Майклу Шеллу, соавтору блестящей книги *Managing Across Cultures: The Seven Keys to Doing Business with a Global Mindset* («Менеджмент на стыке культур: семь основных принципов ведения бизнеса сквозь призму глобального мышления»), сотрудники индийских компаний предпочитают, чтобы кто-то управлял ими на уровне микрорешений – и ждут этого. Недавно Майкл сказал мне: «В некоторых культурах этот величайший грех западных управ-

ленцев – лучший способ добиться чего-то от других. Стоит только начать относиться к людям так, как они того хотят, и ты получишь куда более выдающиеся результаты. Когда мы в другой стране, нам нужен переводчик не только для *слов*, но и для *человеческих характеров*».

В одних культурах важно начинать встречу точно вовремя. В других это не имеет значения. Где-то считается невежливым перебивать собеседника. Для других это в порядке вещей. Понимание чужих ожиданий может помочь вам пересмотреть собственные, а это залог более эффективной совместной работы.

Когда Юкико, мой японский партнер, хранила молчание в ходе встречи, я предполагал, что она поддерживает мою точку зрения. И ошибался. Дело не в том, что Юкико *соглашалась* со мной, – просто она *никогда не стала бы выразить несогласие прилюдно*. Если бы я знал это сразу, мне не пришлось бы удивляться, что она не следует договоренности.

И все же понять Юкико проще, поскольку я из Нью-Йорка, а она из Токио. Я могу предвидеть разницу между нами. А как насчет Криса из соседнего кабинета, который тоже живет в Нью-Йорке? Это совсем другое дело. Казалось бы, мне не требуются инструкции, чего стоит от него ожидать.

И все же инструкции нужны, потому что в действительности каждый из нас происходит из своей культуры. У нас разные родители, разные учителя, разный опыт, разные надежды и мечты, разные успехи и неудачи. Да, мы понимаем одни и те же слова, но все-таки говорим на разных языках.

Поэтому вместо того чтобы расстраиваться из-за поступков других людей, постарайтесь учесть их правила жизни. Если вы будете относиться к окружающим так, словно они из другой страны, культура которой вам не вполне знакома, вам легче будет принимать их такими, какие они есть.

Кто-то обманывает ваши ожидания? Не злитесь. Отредактируйте свои ожидания, чтобы они лучше соответствовали действительности. Поняв чужую «инструкцию по эксплуатации», вы начнете иначе относиться к человеку, использовать в разговоре с ним другие слова и вести себя более или менее агрессивно. А еще вы можете уйти – и работать где-то еще, с другими людьми, примкнуть к другому сообществу, найти новых друзей.

Принимая особенности окружающих и осознавая, что нельзя купить молоко в хозяйственном магазине, вы можете решить, что хозяйственный вам вообще не нужен. Я не утверждаю, что люди не меняются. Но ожидая от них перемен, вы сами себя подставляете.

– Думаешь, стоит позвонить Мишель и обсудить произошедшее? – спросила Элеонор, которую все еще беспокоило высказанное к ней пренебрежение.

– Это как посмотреть, – ответил я. – А если она снова тебя отфутболит?

*Не расстраивайтесь, когда люди ведут себя не так, как вы предполагали. Лучше скорректируйте свои ожидания, чтобы они больше соответствовали тому, как окружающие вас люди обычно себя ведут. Выясните, как действует тот или иной человек, и измените свой подход к нему.*

## 26

### София и первый снег Умейте поставить себя на место другого

Мы с Элеонор крепко спали в доме моих родителей в пригороде Нью-Йорка, когда наша пятилетняя дочь София прибежала в спальню.

«Посмотрите в окно!» – заверещала она и потянула штору. Я посмотрел на часы: шесть утра. Справившись со шторой, София радостно запрыгала: за окном лежал первый снег толщиной сантиметров в тридцать.

«Идем на лыжах!»

Несколько часов спустя я стоял с Софией и Изабеллой на вершине склона, с которого мы уже много раз катались. Но в этот раз все было по-другому. Северо-восточный снег – это не легкий мягкий снег с Запада. Он тяжелый, и кататься по нему трудно, особенно когда вешишь 20 килограммов.

Изабелле, которая на три года старше сестры, пришлось нелегко, но она приспособилась к новым условиям. София же упала практически сразу. Но она рассмеялась, встала и начала все заново. Через пару метров вниз по склону она упала еще раз. Снова засмеялась и снова поднялась. Теперь смешно стало и Изабелле.

Но только не мне. Я беспокоился. Для Софии это было чересчур. Она могла повредить себе что-нибудь, к тому же через 15 минут начинались ее занятия в лыжной школе. Такими темпами она на них не попадет.

Я пытался словами поощрить ее попытки и советовал, как лучше. Но из-за смеха София не могла кататься. Может быть, она падала специально, потому что ее это веселило?

Я держался позади, чтобы контролировать ее падения, но чувствовал, что все больше раздражаюсь. Я прикрикнул, чтобы она перестала дурачиться. Но София продолжала падать и смеяться.

Я посмотрел на часы. «София, – крикнул я, – хватит забавляться. Это не смешно. Мы опоздаем на занятия».

«Я пытаюсь», – крикнула она в ответ.

Я сделал паузу, посмотрел вверх и сделал глубокий вдох. Деревья, покрытые снегом, были прекрасны. А я, наконец, понял, какой же я идиот.

Моя чудесная пятилетняя дочь получала новый опыт на свежем воздухе, и мне стоило бы это поддерживать. Несмотря на то что занятие было трудным и пугающим, она справлялась достойно, умудряясь хорошо проводить время. И как я ей в этом помогал? Криками.

Теперь я все это понимаю. Но тогда моя реакция казалась мне естественной. И в этом есть определенный смысл. Она казалась естественной, потому что отражала *мои* чувства: страх, раздражение и беспокойство о том, что нужно доставить Софию и Изабеллу на урок – без травм и опозданий.

В чем моя ошибка? Я забыл, что не я в центре событий. Забыл сосредоточиться на нуждах своей аудитории, в данном случае – пятилетней девочке, которая впервые каталась на лыжах по свежему снегу. Это навыки презентации и общения 101-го уровня. Я ни за что не допустил бы подобную ошибку, если бы читал лекцию или работал с клиентом. Иными словами, если бы я *думал*.

Под влиянием момента этап обдумывания легко пропустить. Подчиненный приходит к вам с посредственно выполненным заданием, и вы злитесь. Но поможет ли это вашему сотруднику справиться лучше в следующий раз? Если причина некачественной работы в том, что подчиненному просто нет до нее дела, а гнев способен припугнуть его и заставить

больше беспокоиться о своих успехах, тогда может быть. Но посредственные результаты редко бывают следствием недостатка страха. Обычно проблема в неправильном понимании задачи или нехватке навыков, а в этих случаях гораздо полезнее задать сотруднику наводящие вопросы.

Такой подход трудно применять на практике, потому что, когда злимся, мы реагируем озлобленно. Когда раздражены – раздраженно. Во всем этом есть закономерность. Но проблема в том, что такие действия не приносят пользы.

Решить эту проблему довольно просто: как только вы почувствуете, что какая-то ситуация вызывает у вас сильные эмоции, сделайте глубокий вдох и задайте себе единственный вопрос: как она выглядит с точки зрения другого человека? Затем в зависимости от ответа спросите себя снова: что я могу сделать или сказать, чтобы помочь *ему*?

Словом, начинайте не с себя, а с *него*. Что другому человеку необходимо в эту минуту? Совет? Пример того, как вы повели себя в аналогичной ситуации? Сочувствие? Или просто терпеливое отношение?

Представьте, что ваш любимый сотрудник – тот, в чье развитие вы вкладывались все это время, – сообщает, что собирается сменить работу. Наверняка вы разозлитесь и почувствуете, что вас предали. Но поможет ли вам гнев? Нет. Гораздо лучше задать вопросы, чтобы выяснить, что пошло не так.

Стоило мне осознать свою ошибку, как я разозлился уже на себя – за то, что чуть было не растоптал энтузиазм Софии. Но я не стал увлекаться самобичеванием. Я сделал несколько глубоких вдохов и начал просто наблюдать за дочерью. Она проходила на лыжах несколько метров, падала, смеялась, вставала и снова двигалась вперед.

Глядя, как она смеется над своими ошибками, я вспомнил, что не следует относиться к себе слишком серьезно. Оказалось, что, если ставить себя на место других, это помогает не только им. Иногда это полезно и тебе самому.

*В неприятной ситуации не торопитесь действовать под влиянием эмоций – с досадой, злобой, раздражением. Гораздо лучше, если ваша реакция будет основана на том, что в эту минуту требуется другому человеку.*

## 27

### Рискованный бросок Станьте блестящим принимающим

Еще до того, как я выпустил диск из руки, я знал, что мне предстоит рискованный бросок. И, к сожалению, неуклюжий.

Мы играли в алтимат фрисби, игру, похожую на американский футбол. Время было на исходе, а мы шли с равным счетом – 14:14. Следующее очко определяло победителя. Я наблюдал, как диск летит над головами игроков обеих команд. Все, кроме меня, побежали по полю. Когда диск закачался в воздухе и накренился влево, я сжался – не в силах что-либо изменить. Я все еще надеялся, что он попадет в руку кому-то из своих.

Мой друг Сэм был со мной в одной команде.

Он оторвался от других бегущих и кинулся в зону защиты, но диск был далеко впереди. Сэму ни за что не удалось бы его поймать. В последнюю секунду Сэм прыгнул. Он горизонтально летел в воздухе с вытянутыми руками. Время замедлилось, когда Сэм приблизился к диску. Все на поле замерли, пока он таранил зону защиты, окутанный облаком пыли. Через секунду он встал – с фрисби в руке. Наша команда ликовала.

Поймав диск, Сэм вырвал победу у соперников.

Эта история стала для меня хорошим уроком: не стоит недооценивать важность талантливого принимающего.

Недавно я вспомнил о Сэме, когда мне пришлось обсудить щекотливую тему со своей клиенткой Альбой. Разговор касался моих опасений по поводу предстоящей деловой встречи, которую должна была вести Альба, и моей неуверенности в том, чем я могу ей помочь. Прежде чем начать разговор, я беспокоился и колебался. Не перейду ли я границы дозволенного? Не подставлю ли себя? Не отвергнет ли она мои мысли? Не откажется ли работать со мной?

Я начал разговор неловко, извиняясь и слишком вдаваясь в детали. Покончив с объяснениями, я понял, что они прозвучали нелепо и туманно. Я весь сжался, почувствовав, как мои слова повисли в воздухе.

К счастью, Альба оказалась принимающим не хуже Сэма.

Она выслушала меня без тени раздражения. Задала вопросы – не для того, чтобы защитить себя или опровергнуть услышанное, – а для того, чтобы глубже понять мою точку зрения. Она держалась достойно, профессионально и была благосклонна. Способность Альбы принять меня вместе с моими опасениями вылилась в основательный и полезный разговор о задаче, с которой ей предстояло справиться, о моей роли в этом и о нуждах ее коллектива. Несколько недель спустя Альба блестяще провела великолепную встречу.

Обычно мы выбираем лидеров, основываясь на их способности ясно и эффективно донести свои мысли. Но, как показал мой опыт, наиболее талантливые лидеры прежде всего умеют воспринимать информацию.

Как можно стать выдающимся принимающим?

*Будьте смельчачи.* Чаще всего мы считаем смелость атрибутом ораторов. Но как насчет принимающей стороны? Пусть я боялся поднимать трудную тему с Альбой, но у меня было время, чтобы подготовиться. Я мог контролировать, что и как говорю. Я мог продумать свою речь заранее, набросать шпаргалку и проверить свои мысли на ком-нибудь другом. У принимающего нет таких преимуществ. Подобно Сэму, он должен принять мою подачу – как, когда и где бы ни приземлился диск. Он должен быть готовым выслушать то, что может испугать его, вызвать чувство неуверенности или желание защититься. Хороший принимающий отнесется

к информации вдумчиво, даже если подача окажется неловкой или само сообщение его покорбит. Для этого требуется нешуточная храбрость.

*Не судите.* Принимая, не делать что-то бывает настолько же важно, как делать. Подавляйте желание – явно или скрыто – критиковать говорящего или то, что он говорит. Не спорьте, не подшучивайте, не стыдите его, не проявляйте агрессии, не набрасывайтесь, не начинайте защищаться и не выказывайте пренебрежения.

*Оставайтесь открытыми.* Для того чтобы принять пас в любом спорте – а также в работе и в жизни, – нужно быть свободным, открытым, не заблокированным защитником. Однако мы часто играем роль защитников сами для себя. Сильные эмоции, такие как страх, злость, грусть и инстинкт самосохранения, мешают нам принять пас. Если вы хотите быть талантливым принимающим, ваша задача – отслеживать свои ощущения, не позволяя им заблокировать или контролировать вас и ваши реакции. Дышите. Признавайте свои чувства – про себя или дайте знать о них собеседнику, – но не заикливайтесь на них. Уточняйте то, что вы слышите, задавайте вопросы, проявляйте интерес. Интерес не в стиле «я выясню достаточно, чтобы доказать твою неправоту», а тот интерес, который помогает понять, о чем говорит человек и что стоит за его словами.

Если вы способны быть смелым, избегать осуждения и оставаться открытым – даже если само сообщение вас нервирует, – тогда, подобно Сэму и Альбе, вы сможете принять практически любую подачу.

А достаточно натренировав этот навык, вы станете самым ценным игроком для любой команды.

*Как только вам инстинктивно захочется отвергнуть чью-то обратную связь, чье-то мнение или идею, постарайтесь избежать конфликта и откройтесь другому человеку. Чем лучше вы проявите себя в качестве принимающего, тем охотнее люди будут говорить с вами.*

## 28

### **Фальстарт ведет к дисквалификации Сначала проявите сочувствие. Ободрение оставьте на потом**

Мы с Элеонор были в гостях у друзей. Их девятилетняя дочь Дана вернулась домой чуть не плача. Она едва сдерживала слезы.

«Милая, – сказала мама, – что-то случилось на соревнованиях?»

Дана – блестящий пловец. Она упорно тренируется: почти каждое утро приходит на занятия по плаванию к шести, а иногда тренируется и днем. И эти усилия не напрасны. Она часто побеждает в соревнованиях, зарабатывая очки своей команде. Само собой, она очень гордится своими успехами.

Правда, не во всех ее начинаниях дела обстоят подобным образом. Некоторые предметы в школе даются ей с трудом. Она получает дополнительные домашние задания по математике, чтобы не отставать от одноклассников, а еще занимается с преподавателем чтением. Но она во всем проявляет упорство.

«Меня дисквалифицировали», – сообщила она. Дана проплыла хорошо, но нырнула на долю секунды раньше, чем прозвучал сигнал стартового пистолета. У нее был фальстарт.

Мы находились в прихожей. Так и не сняв рюкзак с плавательными принадлежностями, Дана села на нижнюю ступень лестницы, ведущей на второй этаж, и уставилась перед собой с отсутствующим выражением лица.

«Милая, – сказал ее отец, – в этом сезоне будет еще много соревнований. Ты еще сможешь победить».

Я сказал: «Твой преждевременный старт означает, что ты была на пределе готовности. Ты не колеблешься ни единой доли секунды. И это хороший инстинкт. Чувство времени тебя подвело, но ничего страшного. Чем больше ты будешь тренироваться, тем лучше будет получаться».

«Любого игрока в любой команде хотя бы раз дисквалифицировали, – сказала Элеонор. – Это просто часть спорта».

«Уверена, что перед следующим заплывом вы с тренером попрактикуетесь в стартах, – сказала ее мать, – и ты научишься чувствовать, когда нужно прыгнуть, чтобы не потерять ни секунды, но и не нырнуть раньше времени. У тебя получится».

Судя по всему, наши слова не возымели действия. Выражение лица Даны не изменилось. Ничто не помогало.

Затем вошла ее бабушка Мими.

Мы обступили девочку, и Мими пришлось прорезать круг, чтобы подойти к Данае. Она села рядом с внучкой, обняла Дану и просто сидела так, не говоря ни слова. Вдруг Дана положила голову бабушке на плечо. Через несколько секунд тишины Мими поцеловала голову внучки и сказала: «Я знаю, чего тебе это стоит, дорогая. Грустно, когда тебя дисквалифицируют».

В этот момент Дана заплакала. А Мими по-прежнему сидела рядом, молча обняв девочку.

Через несколько минут Дана посмотрела на бабушку, вытерла слезы и просто сказала: «Спасибо, Мими». А я подумал, что *каждому лидеру, каждому руководителю, каждому члену любой команды стоило бы это видеть*.

Никто, кроме Мими, не уловил, что было нужно Данае.



Мы старались приободрить ее, помогая увидеть в неудаче преимущества, посмотреть на поражение шире, извлечь урок из случившегося, мотивируя ее работать над собой и совершенствоваться, чтобы ошибка не повторилась.

Но все это ей было ни к чему. Она и так все знала. А если бы и не знала, то сама дошла бы. Так чего же ей не хватало? Чего она не могла дать себе сама? Чем поделилась с ней Мими?

Сочувствием.

Дане хотелось ощутить, что она не одинока, что мы любим ее и что неудача не способна на это повлиять. Ей нужно было знать, что мы понимаем ее чувства и не сомневаемся, что она справится. Ей нужно было знать, что мы в нее верим.

Я захотел, чтобы каждый лидер, руководитель и член команды – любой человек – стал свидетелем этой сцены, потому что сочувствие в ответ на промах – не просто лучшее выражение сострадания, но и самая продуктивная реакция.

Когда мы находимся рядом с человеком, переживающим из-за допущенной ошибки или неудачи, и не пытаемся ничего изменить, мы показываем ему, что он не стал хуже, даже если ему что-то и не удалось. И, как ни странно, уверенность, что ты не стал хуже – даже если оступился, – позволяет приободриться настолько, чтобы встать и попробовать снова.

Многие из нас это упускают. Обычно, когда люди совершают промах, мы виним их. Или начинаем учить. Или стараемся приободрить. Однако все это только усугубляет ситуацию. А еще заставляет защищаться, потому что срабатывает инстинкт самосохранения. (Если, допустив ошибку, я чувствую себя плохо, то лучше придумаю, как преподнести все так, будто это не моя ошибка.)

У нас добрые намерения: мы хотим поднять человеку настроение, хотим, чтобы он учился на своих ошибках и смог избежать их в будущем. Мы хотим защитить свою команду и свою компанию. Но извлечь урок – и не повторять ошибок – можно только в том случае, если снова поверишь в себя после падения. А вера приходит вместе с сочувствием окружающих.

К счастью, выражать сочувствие на удивление просто. Когда кто-то допустил ошибку или какой-то промах, просто выслушайте его. Не перебивайте, не давайте советов, не говорите, что все будет хорошо. И не бойтесь хранить молчание. Просто слушайте. А потом, спустя какое-то время, повторите то, что услышали, – признайте те чувства, которые человек испытывает. И все.

Я сказал, что это просто – а не легко. Трудно просто слушать и зеркалить чужие эмоции. Трудно ничего не советовать, не предлагать варианты решения проблемы. Трудно, но это стоит затраченных усилий.

Через некоторое время Дана поднялась, мы вместе поужинали, и она ушла смотреть телевизор. Мы беседовали в гостиной, когда она зашла пожелать спокойной ночи.

«Как настроение?» – спросил я.

«Вроде бы ничего, – пожалала она плечами. – Но все еще неприятно».

Я чуть было не сказал ей, чтобы она не переживала, что все будет хорошо, что утром она почувствует себя лучше, что впереди еще много соревнований, что у нее полно времени потренироваться.

Чуть было не сказал.

«Понимаю, – ответил я. – Приятного мало».

*Практически каждый раз, когда мы хотим кого-то приободрить, наши добрые намерения дают обратный эффект. Попробуйте проявить сочувствие. Так вы дадите человеку понять, что верите в него. Люди чувствуют более крепкую связь с окружающими – и действуют успешнее, – когда знают, что в них верят.*

## 29

### Дело не в шампуне Читайте между строк

В свою защиту скажу, что тогда я крайне сосредоточенно писал статью у себя в кабинете. Жена позвала меня в тот момент, когда мне действительно не стоило отвлекаться.

Мы собирались уехать на уик-энд, и Элеонор хотела, чтобы я помог ей собрать вещи. Она кричала мне из спальни – достаточно громко, чтобы ее было слышно в другой комнате. Я ответил, что близится дедлайн и мне надо работать.

На это она крикнула: «Ты можешь упаковать хотя бы шампунь?»

Это показалось мне просто смешным. Она хотела, чтобы я встал из-за компьютера, сходил в ванную, взял шампунь и положил его в дорожную сумку? Притом что она все равно сейчас собирала вещи в спальне и ей понадобилось бы десять секунд, чтобы это сделать.

«Слушай, – прокричал я, – а ты не можешь сама положить шампунь в сумку? Мне кажется, это не такое уж большое дело».

«Без проблем!» – крикнула она, и едва я уловил тон ее голоса, как понял, что допустил ужасную ошибку. Я упустил самую суть ее просьбы. Я думал, что дело в шампуне, но загвоздка была совсем в другом.

Добро пожаловать в мир неумелого общения, недопонимания и ненужных ссор, вызванных недостатком внимания.

В некотором смысле просьба Элеонор действительно касалась шампуня. Но даже тут мне удалось понять ее неправильно. Она думала, что я еще не успел собрать свои туалетные принадлежности, и просила перелить часть шампуня в маленькую емкость, которую мы обычно берем на всех. Разумная просьба.

С другой стороны, шампунь вообще был ни при чем. Проблема в том, что Элеонор всегда в одиночку собирает вещи за всю семью, и ей это надоело. Она попросила упаковать шампунь, чтобы я тоже принял участие. Как будто мы делаем это вместе. И надо признать, благородно с ее стороны попросить меня о чем-то простом вроде шампуня. Она могла попросить сложить одежду детей, но не сделала этого. Она с пониманием отнеслась к моему дедлайну. А я этого даже не заметил.

Если копнуть еще глубже – на уровень, которого невозможно достичь в разговоре, ведущемся из разных комнат, – я вдруг понял, что просьба Элеонор вызвана ее навязчивой мыслью: ради этого она училась в Принстоне? Ради этого получила степень магистра? В тот момент она думала, что паковать вещи в одиночку – это нарушение равенства, нарушение прав женщины и что это занятие ставит под вопрос ее решения в работе и личной жизни.

Все эти аспекты теснились в ее просьбе. Но я даже не обратил на них внимания, потому что был занят своей статьей. Кто из нас прав? В подобных ситуациях это не имеет значения. Важно только, как нам удастся найти общий язык.

Нет ничего необычного в том, чтобы упускать смысл, который прячется между строк. Это происходит повсеместно. Нас учат ясно и разумно выражать свои потребности, желания, просьбы и ожидания. Нас учат внимательно слушать других. Но как часто нам удается то или другое? И когда нам это не удается и возникает недопонимание, кто должен сделать первый шаг, чтобы утрясти недоразумение?

Тот, кто первым его заметит.

И это настоящее испытание. Слышать то, что говорит другой человек, и видеть его истинные потребности, скрытые за словами, – трудно. Как понять, когда суть зарыта глубже и на деле происходит что-то более серьезное?

После того как интонация Элеонор вернула меня к реальности, подсказкой для меня стало сказанное ею «*хотя бы*». Могу ли я упаковать *хотя бы* шампунь? Вот он, тревожный звоночек. Признак того, что не все так просто.

Что стоит делать в таком случае? Не указывайте человеку на то, что в его словах нет смысла. Не обвиняйте в неразумности. И не озвучивайте, что он, по-вашему, на самом деле хочет всем этим сказать. Ничем хорошим это не закончится. Вместо этого – даже если вы уверены, что знаете, в чем дело, – задайте вопрос.

Предположив, что происходит, я смог подойти к Элеонор, извиниться и спросить, не чувствует ли она себя одинокой из-за того, что одна собирает всю семью на выходные. Она призналась, что так и есть. И что это очень неприятно. Я сказал, что понимаю ее чувства и ценю то, что она делает. А потом я упаковал шампунь.

Когда кто-то выражает просьбу, требование, утверждение или делится мыслью, которая кажется неразумной, подавите желание немедленно отреагировать. Сделайте паузу. Спросите себя, что происходит. Спросите собеседника. И если то, о чем вас просят, нетрудно сделать, сделайте. Тяжело изо дня в день тесно работать с коллегами. Это подобно семейной жизни. А в случае удаленной работы с представителями разных культур и стран – подобно межнациональному браку на расстоянии. Это непростой труд.

Но поверьте, другому человеку стоит дать послабление, предоставить кредит доверия. Как говорится, «будь добр к людям – им и без того тяжело»<sup>16</sup>. В этом подходе приятная часть заключается в том, что ваше понимание не только облегчает жизнь окружающим. Оно облегчает также и вашу жизнь.

*Если кто-то выражает просьбу или требование или говорит нечто такое, что кажется вам неразумным – особенно если этот человек крайне рационален, – подавите желание мгновенно отреагировать и откройте собеседнику кредит доверия. Скорее всего, за его словами скрывается более глубокий смысл.*

---

<sup>16</sup> Высказывание приписывается шотландскому писателю и теологу Иану Макларену. *Прим. перев.*

## 30

### Самый лучший день рождения Одаривайте признанием

С тех пор прошло уже несколько лет, но я все еще помню свой 43-й день рождения.

Сорок три – не юбилей. Такую дату не отмечают с размахом – и я не стал исключением. Мне не устраивали шикарных вечеринок-сюрпризов. Была лишь пара скромных ужинов с друзьями и семьей. И я открыл два подарка.

Но все же эта дата запомнилась. Я чувствовал, как меня ценят, уважают и любят. Все потому, что в тот самый-обыкновенный-день рождения кроме двух подарков меня ждали другие сюрпризы – которые ничего не стоили и вместе с тем стоили очень много.

Тот день рождения навел меня на мысль: «В чем вообще смысл подарков?»

Прежде всего это традиция. Мы преподносим подарки по случаю дня рождения, юбилея, званого ужина, окончания года – потому что так принято. В основе этой традиции – важная цель: выражение признания. С помощью подарков мы показываем людям, что благодарны за то, что они есть, и ценим роль, которую они играют в нашей жизни.

Однако бытует распространенное заблуждение, что чем внушительнее и дороже подарок, тем лучше он выражает признание дарящего. Я же знаю людей, которые, получив крупное денежное вознаграждение, чувствовали себя крайне недооцененными. Дело в том, что не подарок выказывает признательность, а человек. И когда человек не озвучивает признательности, его подарок – тоже.

Что за сюрпризы ждали меня на 43-летие? Элеонор попросила узкий круг моих друзей написать мне письма с выражением признания – как она сказала, «с мыслью, идеей или стихотворением, которые помогут ему принимать себя таким, какой он есть».

*Таким, какой он есть.* Нет лучшего способа признать ценность другого человека, нежели быть благодарным за то, какой он есть.

Но мы никогда не прибегаем к этому способу. Особенно в коллективе, где мы часто просим людей меняться и ценим их за то, что они способны делать для нас и для компании. Вспомните ритуалы, привычные для конца года: оценка рабочих показателей, корпоративная вечеринка и, если посчастливится, денежная премия. Оценка работы призвана определить сильные стороны, и лучшие из оценщиков акцентируют особое внимание на наших преимуществах. Но оценка не будет оценкой, если не затронуть еще и слабости, сферы «потенциального развития», зоны, в которых мы не преуспеваем. Другими словами, едва мы озвучили человеку, насколько он хорош, мы сообщаем ему, что он недостаточно хорош.

На корпоративных вечеринках обычно звучит речь CEO или другого руководителя, который благодарит подчиненных за упорный труд в течение года и воодушевляет к столь же упорной работе в году грядущем. Это важный ритуал, но, если эти слова обращены к целой компании или отделу, они звучат обезличенно. И речь обычно идет о том, на что мы способны, а не о том, кто мы есть. Сотрудники не чувствуют признательности по отношению к себе лично.

Премии и вовсе похожи на коммерческие сделки. В их основе – не благодарность за то, что мы собой представляем, а поощрение наших заслуг. Премии выдаются без всяких церемоний и без прозрачного выражения признательности. Как крупные денежные вознаграждения могли внушить людям, что их недостаточно ценят? Эти премии были вечером разложены по пустым офисным креслам сотрудников. Никаких записок. Никаких слов. Просто кусок бумаги на кресле.

Я говорю не о том, что эти ритуалы не имеют значения. Люди работают в одной компании, чтобы добиваться общих целей, поэтому корпоративные обряды, призванные поблагодарить за успехи и поощрить к еще большим достижениям, имеют смысл.

Но я бы предложил дополнительный способ выражать признательность. Способ, который не стоит денег, но всем дарит радость: сообщите людям, за что вы их цените, в записке, написанной от руки. Благодарите не за то, что они для вас делают. Не за то, чего помогают достичь. И даже не за то, чего достигают сами. А за то, что они такие, какие есть.

Когда я делюсь этой мыслью, я часто встречаю сопротивление. «Если ценить людей только за то, кто они есть, что заставит их продолжать упорно работать? Что заставит их совершенствоваться?»

Один мой знакомый руководитель всегда хвалит других, обязательно добавляя, что желает им продолжать в том же духе. Ловко, но эта привычка разрушительна, поскольку оставляет у окружающих чувство, что им не доверяют. Как если бы вам вручили подарок, но предупредили, что заберут обратно, если вы перестанете его заслуживать. Когда люди чувствуют к себе такое недоверие – или считают, что их недооценили, – они начинают трудиться с меньшим упорством. Они делятся своим недовольством с другими. Их мотивация падает.

Парадокс в том, что мы преподносим подарок, чтобы показать, насколько сильно мы ценим человека; но если мы делаем это без должной признательности, то человек в итоге чувствует себя недооцененным. Люди, которые нашли свои премии на офисных креслах, не ощутили благодарности. Они ощутили злость и обиду.

Может показаться странным, но чем больше человека ценят, не требуя от него результатов, тем лучше он себя проявляет. Мотивацию в этом случае порождает не внешняя сила, а внутренний энтузиазм. Рецепт прост: если хотите, чтобы люди чувствовали, что вы их цените, цените их, не озвучивая требований.

Если вы скептически относитесь к этому подходу, например считаете его слишком мягким и «сопливым», представьте, каково это – получить письмо с неподдельным безусловным признанием от окружающих.

Будьте щедры на выражение признательности даже по отношению к тем, кто вызывает у вас противоречивые чувства. Пусть вам не все нравится в других. Пусть не все их личностные качества вы цените. Это нормально. Это не оценка результатов работы. Вам ни к чему затрагивать все стороны. Подарок есть подарок. И не нужно экономить на признательности – ее можно выражать в неограниченном объеме. Просто вспомните, что вы цените в этих людях, и говорите только об этом. Дайте знать, какие их качества вызывают у вас добрую улыбку, чем вы восхищаетесь, что делает их особенными для вас.

Затем вручите им записки и поблагодарите – каждого отдельно – за то, что они работают вместе с вами. Или, если вы стесняетесь, просто с вечера оставьте записки на их офисных креслах. Прочитав их, ваши сотрудники не останутся с ощущением недооцененности.

В моем случае именно это сделало простой, неюбилейный день рождения совершенно особенным.

*Попытки мотивировать окружающих подарками и вознаграждением могут дать обратный эффект, если будут выражать лишь признательность за то, что они делают для вас и для компании. Лучшие поблагодарите людей, озвучив, что вы цените в них как в личностях. Чем больше человека ценят, не требуя от него результатов, тем лучше он себя проявляет.*

## 31

### **Обслуживание первого класса без доплаты Взывайте к человеческому великодушию**

Мой рейс из Нью-Йорка в Париж задерживали – была вероятность, что его вовсе отменят. Пассажиры, ожидавшие у выхода на посадку, были сильно раздосадованы. Большинство сидели безучастно – они периодически поглядывали на табло и бормотали то, что люди обычно бормочут, когда раздражены, но бессильны что-либо изменить, например: «Мы никогда отсюда не выберемся!» и «Как такое могло случиться?»

Среди пассажиров была французская пара, которой бормотания казалось недостаточно. Им трудно было объясняться по-английски, о чем я, равно как и все в аэропорту, знал, потому что они громко выясняли отношения с контролером у выхода на посадку. Они оперировали аргументами вроде «Вы знаете, кто мы такие?», разбавляя их заявлениями в ключе: «Мы не уйдем, пока не получим то, чего хотим».

Я придвинулся ближе, чтобы узнать, из-за чего весь шум. Как я понял, французы злились, потому что в их билетах не были указаны конкретные места, и они боялись, что их просто не возьмут на борт. Контролер, которая, как я выяснил позже, могла закрепить за ними определенные места, отказывалась это делать. Она уверяла французов, что они будут на борту, когда – и если – самолет взлетит, но пока ей нужно сосредоточиться на том, чтобы полет вообще состоялся, и «в данную минуту ни у кого нет мест, потому что самолет еще никуда не отправляется».

Из-за межъязыковых трудностей часть информации выпала. Французы услышали: «У вас нет мест, и вы никуда не отправляетесь». Что, само собой, заставило их ощутить еще большее беспокойство и бессилие. Ответом на чувство бессилия они выбрали демонстрацию власти. Они начали еще громче настаивать на том, что места у них есть и им нужно только подтверждение конкретных номеров – о чем они и просят. И лучше бы контролер пошла им навстречу! Но она ответила (я цитирую): «Нет!»

Посоветовать контролеру, как эффективнее разрешить эту ситуацию, не составляло труда. Но что стоило бы сделать французской паре? Вот это интересный вопрос. Если не учитывать, кто прав и кто виноват, и не принимать в расчет языковой барьер, нам останется ситуация, в которой все мы постоянно пребываем: борьба за власть. У контролера определенно есть власть: она может решать, давать французской паре подтверждение определенных мест на рейсе или нет.

Иногда такая война идет на уровне подразделений компании: отдел продаж хочет чего-то от маркетологов, а маркетологи отказываются это давать, из-за чего те, кто продает, кричат еще громче – возможно, прибегая к угрозам для пущей убедительности. Борьба за власть может носить и более личный характер: один сотрудник хочет чего-то от другого и пытается использовать свои полномочия, чтобы получить желаемое. Иногда это даже срабатывает.

Но чаще всего ничего хорошего не получается. Попытки навязать свою власть, особенно если в действительности ею не обладаешь, приводят к непредсказуемым результатам, оставляют неприятное чувство у обеих сторон и всегда выглядят агрессивно. Отношения заметно страдают. Должен существовать более удачный способ добиться своего, если ты сам не в силах что-либо сделать.

К счастью, такой способ есть, и, открыв его, я смог бесплатно улучшить класс своего обслуживания в самолете до первого: нужно избавиться от заблуждения, что у тебя есть хоть какая-то власть. Оно только мешает. Если выразить свое пожелание в форме просьбы и сделать это с уважением, то люди охотно идут на то, чему противятся, если пытаешься их принудить.

Услышав, как контролер ответила «Нет!», я вмешался. Буквально. Я встал между французами и контролером, прервав их разговор. У меня было секретное оружие: я говорю по-французски.

Я попросил контролера дать мне минуту и на французском объяснил паре, что пытается донести до них контролер. Затем обратился к контролеру и объяснил, как восприняли ее слова французы.

Когда все успокоились, пара извинилась и признала, что контролеру наверняка придется нелегко из-за отложенного рейса. Они сказали, что она, конечно, не обязана давать им подтверждение мест в самолете, но объяснили, как сильно их тревожит эта ситуация. Они спросили, можно ли им в виде исключения – хотя она, несомненно, очень занята проблемой с этим рейсом, – все-таки получить новые посадочные талоны с прописанными номерами мест.

Порою действительно есть смысл взывать к великодушию человека, наделенного властью.

В деловом мире всегда создается впечатление, будто у всех вокруг есть полномочия. В любой момент клиенты могут уйти к конкурентам, сотрудники могут найти другую работу, а коллеги начать преследовать личные интересы.

Независимо от того, какую власть дает вам ваше положение, лучше всего взывать к человеческому великодушию. Даже если вы платите людям, имеет смысл относиться к ним как к добровольцам – то есть не приказывать, а просить – и строить отношения на доверии и уважении, не прибегая к иерархическим и политическим играм.

Если вы видите, как другие борются за власть, вмешайтесь – не для того, чтобы принять чью-то сторону, а чтобы примирить враждующих. Иногда секундного перерыва в битве достаточно, чтобы посмотреть друг на друга и выудить из глубины собственное великодушие. Обычно люди успевают слишком сильно увязнуть в споре и не могут видеть дальше своего носа. Вмешательство третьего лица способно помочь противоборствующим сторонам посмотреть на ситуацию шире.

Контролер поблагодарила меня за помощь, а я подумал, что мне тоже стоит попытаться удачи. Я сказал, что был рад помочь, и добавил: «Понимаю, у вас масса людей, которым вы стараетесь угодить. Даже не знаю, насколько это реально – наверное, вообще запрещено, – но, если вы могли бы улучшить класс моего обслуживания – вдруг в первом классе окажется свободное место, – я был бы вам очень признателен. Полет превратился бы в подлинное удовольствие. Если есть такая возможность...»

Что ж, как выяснилось, из-за технических проблем с нашим самолетом авиакомпании пришлось пересадить всех пассажиров на другое судно – с большим количеством мест в первом классе. Когда я зашел на борт этого самолета, меня ждал приятный сюрприз: контролер забрала мой старый посадочный талон и великодушно вручила новый, на котором значилось место в первом классе.

*Общаясь с тем, кто наделен большими полномочиями, не вступайте в борьбу за власть, требуя желаемого и угрожая. Попробуйте воззвать к великодушию этого человека. При вежливом обращении люди зачастую с радостью делают именно то, чему противятся, полагая, что вы пытаетесь их принудить.*

## 32

### **Почему Тим не получил повышения Не забывайте говорить спасибо**

Джон, CEO небольшой торговой компании, отправил Тиму, сотруднику, занимавшему должность на несколько ступеней ниже, электронное письмо, чтобы похвалить за его выступление на прошедшей деловой встрече. Тим на письмо не ответил.

Примерно через неделю он оказался в кабинете Джона в качестве кандидатуры на вакансию – это была возможность роста до уровня руководителя. Джон спросил, получил ли Тим его письмо, и тот ответил, что получил. Почему он не ответил? Тим сказал, что не посчитал это необходимым.

Но он ошибался. Джон заслуживал получить в ответ по меньшей мере «спасибо».

Тиму не дали повышения. Отклонили ли его кандидатуру исключительно потому, что он не поблагодарил Джона за положительную обратную связь? Нет. Стало ли его пренебрежение благодарностью одной из причин, по которой Джон решил поискать лучшего кандидата? Несомненно.

Прежде чем вы обвините Джона в мелочности и сентиментальности, прежде чем раскритикуете его способность принимать кадровые решения, давайте подумаем, какую роль играет ответное «спасибо».

Начнем с того, что оно подтверждает получение письма. Хотя многие утверждают, что не стоит отправлять писем с благодарностью, потому что они ведут к перегрузке электронной почты, я с таким подходом не согласен. Я отвечаю на каждое сообщение, полученное от реального человека, потому что не хочу, чтобы отправитель гадал: «Получил ли Питер мое письмо и что он о нем думает?» Хватает трех секунд, чтобы написать «Спасибо!» и тем самым завершить диалог, начатый отправителем.

Однако письмо с эмоциональным содержанием, вроде похвалы, заслуживает более длинного ответа: настоящей, обстоятельной благодарности – в противовес формальному «спасибо», означающему «я получил ваше письмо». Отвечая кому-то проникновенной благодарностью, вы отдаете должное усилиям этого человека, выражаете признательность за внимание, подчеркиваете значимость его поступка и даете обратную связь.

Но и это еще не все. Все сказанное выше относится к сфере рационального, однако благодарность – скорее эмоциональное проявление. Она связывает одного человека с другим. Говоря «спасибо», вы не просто признаете усилия, внимание, намерение или поступок собеседника. Вы отдаете должное самому человеку.

Способность отдавать должное окружающим – неотъемлемое качество (должно быть неотъемлемым качеством) выдающегося руководителя, особенно в сфере продаж. На самом деле выдающийся руководитель – это слишком высокая планка. Я бы сказал, что способность отдавать должное окружающим – это крайне важное качество любого хорошего руководителя.

Вы можете возразить, что все мы слишком заняты на работе и в жизни, чтобы тратить время на обмен любезностями. Если Джон так сентиментален, он вообще не может быть CEO. Он отстал от электронной эпохи, в которой письмо без ответа – норма. Если Тим хорошо делает свою работу, этого вполне достаточно. Людям платят за то, что они справляются со своими функциями, – они не обязаны раздавать «спасибо». Благодарить своего CEO за приятное письмо – не иначе как подхалимство.

Я готов поспорить со всеми этими утверждениями. Чтобы ответить «спасибо», не требуется много времени, зато это выражение равнодушия. Джон – блестящий CEO, которого любят подчиненные, аппарат управления и акционеры компании. Он обеспечивает своим



сотрудникам условия для быстрого карьерного роста и выдающихся результатов в работе. Оставлять без ответа чье-то обращение – SMS, электронное письмо или телефонный звонок – не общепринятая норма, это брешь в диалоге, на которую многие часто жалуются. Тим, возможно, хорош в определенных сферах своей работы, но нельзя сказать, что он «хорошо делает свою работу», если не отдает должное окружающим его людям. И, наконец, «спасибо» – не подхалимство, а проявление вежливости.

Во времена, когда все мы чрезвычайно заняты и по уши в делах, нас тянет сосредоточиться только на самом важном. Кажется, что тратить время на благодарности непродуктивно.

Но это не так. Автоматическая реакция, которая диктует нам пренебречь благодарностью (для экономии времени, с целью избавить других от избытка электронных писем), дает обратный эффект. В итоге всем приходится делать еще больше работы. Особенно отправителю, которому важно знать, получили его письмо или нет, и который в любом случае станет писать снова, чтобы это выяснить. «Спасибо» не только подтверждает, что письмо достигло адресата – и тем самым экономит время обеим сторонам, – оно также создает атмосферу доброжелательности, делает отношения крепче и помогает избегать конфликтов.

Последствия пренебрежения благодарностью станут очевиднее, если убрать электронную составляющую. Что вы почувствуете, если похвалите человека при личной встрече, а он просто уйдет, не сказав в ответ ни слова? Странная ситуация, не так ли?

«Спасибо», сказанное искренне, от всей души, оставляет приятное чувство. Не только у того, кто получает благодарность, но и у того, кто ее выражает. И это тоже своего рода работа. Когда мы получаем сотое письмо за день, трудно помнить, что за каждым сообщением стоит живой человек. Тиму не стоило об этом забывать.

*Несмотря на то что пренебрежение письмами с благодарностью может быть способом экономии времени, этот подход едва ли оправдывает себя. Людям нравится, когда признают их усилия и отвечают на их сообщения. Так формируется атмосфера доброжелательности – своеобразная вакцина против непродуктивных конфликтов. Выражение благодарности просто не может быть пустой тратой времени.*

## 33 Нет Установите границы

Ирен – прекрасный сотрудник. Будучи топ-менеджером в крупной консалтинговой компании, она всегда на подхвате: если работы становится слишком много, она заменяет тех, кто уходит на больничный, и при необходимости остается допоздна, что случается часто.

К тому же она хорошо показывает себя как член правления и делает хорошие деньги на благотворительных аукционах. Она старается быть дома к ужину, но нередко работает по ночам, после того как уложит детей спать (если только не находится в это время на деловом ужине).

Но если застать Ирен в минуту слабости, выяснится, что она вовсе не чувствует себя прекрасно. На самом деле она просто вымотана.

Ирен не умеет говорить «нет». А потому тратит свои и без того истощенные силы и весьма ограниченные временные ресурсы на нужды других людей, отодвигая собственные потребности на задний план. Я сам прошел через это. Но в определенный период опробовал разные способы увереннее говорить «нет».

Вот девять тактик, которыми я поделился с Ирен, чтобы помочь ей стратегически говорить «нет», освобождая больше времени для осознанных «да».

### **1. Знайте, от чего вы готовы отказаться.**

Определите, что для вас важно, а что нет. Если вы не будете знать, чему хотите посвящать свое время, то не узнаете, на что вы не хотите тратить время. Прежде чем суметь сказать «нет», вы должны знать наверняка, что хотите сказать «нет». От этого шага зависят все остальные.

### **2. Будьте благодарны.**

Обращение с просьбой едва ли является оскорблением. Вас просят о чем-то, потому что доверяют вам и убеждены в вашей способности помочь. Поэтому поблагодарите человека за то, что он к вам обратился. Не беспокойтесь, это не обязывает вас отвечать «да».

### **3. Говорите «нет» просьбе, а не человеку.**

Вы не отвергаете человека, вы лишь отклоняете его предложение. Так дайте ему это понять. Проявите уважение: скажите, что восхищаетесь работой, которую он делает, отдайте должное его энтузиазму или великодушию. Не нужно притворяться – даже если тот, кто обращается к вам с просьбой, вам не нравится, дайте вежливый и доброжелательный ответ, который сообщит вашему собеседнику, что вы не отвергаете его как личность.

### **4. Объясняйте причину.**

Детали вашего отказа не важны, а вот наличие причины имеет большое значение. Возможно, вы слишком заняты. Или вам кажется, что просьба не отвечает вашим сильным сторонам. Честно скажите, почему вы отказываете в помощи.

### **5. Отвечайте непреклонностью на настойчивость.**

Некоторые люди просто так не сдаются. И это их прерогатива. Не нарушая перечисленных выше правил, позвольте себе быть столь же напористым, как и ваш собеседник. Вас будут за это уважать. Если хотите, можете ясно обозначить свою позицию: «Я знаю, что ты не из тех, кто легко сдается. Но и я тоже. Я учусь говорить “нет” и делаю в этом успехи».

## **6. Тренируйтесь.**

Чтобы попрактиковаться в отказах, выбирайте простые ситуации с минимальным риском. Говорите «нет», когда официант предлагает десерт. Говорите «нет», когда вам пытаются продать что-то на улице. Уйдите в комнату, где никого нет, закройте за собой дверь и громко произнесите «нет» десять раз. Звучит безумно, но тренировка вашей «нет-мышцы» способна помочь.

## **7. Отказ на опережение.**

Пожалуй, у каждого из нас в окружении есть люди, которые обращаются с повторяющимися и порою обременительными просьбами. В таких случаях имеет смысл сказать «нет» еще до того, как просьба поступит в очередной раз. Дайте человеку знать, что вы сейчас очень заняты важным делом и стараетесь не загружать себя лишними задачами. Если обращаться с обременительными просьбами свойственно вашему боссу, обговорите заранее, каким областям деятельности вам следует отдавать предпочтение. И если вас попросят о чем-то постороннем, вы сможете сослаться на этот разговор.

## **8. Будьте готовы что-то упустить.**

Некоторым из нас трудно говорить «нет», потому что мы боимся упустить интересную возможность. А отказ всегда к этому ведет. Но отказ – это не только упущенная возможность, это всегда компромисс. Поэтому помните: отвечая «нет» на просьбу, вы говорите «да» чему-то более важному. И то и другое – возможность. Вы просто выбираете одно из двух.

## **9. Соберитесь с духом.**

Если вы привыкли говорить «да», то нужна смелость, чтобы ответить «нет» – особенно если тот, кто к вам обращается, не намерен отступать. Вы можете подумать, будто вы плохой друг, что подводите кого-то, обманываете чьи-то ожидания, что предстаете в чьих-то глазах в дурном свете или что о вас будут плохо отзываться. Такой может оказаться цена лучшей жизни. Вам потребуется храбрость, чтобы это принять.

Воспользовавшись этой тактикой, Ирен стала работать меньше и начала больше времени проводить с детьми. Она по-прежнему прекрасно справляется со своими обязанностями, а босс и коллеги все так же ее ценят.

Они уважают границы, которые она провела, – с их стороны нет и намека на недовольство. Однако Ирен пришлось отказаться от того, что, как выяснилось, было для нее важно: от ощущения, что она способна справиться со всеми делами без исключения. Ей было нелегко научиться чувствовать себя таким же ценным и незаменимым сотрудником, как во времена, когда на все просьбы она отвечала «да».

«Ты предпочла бы вернуться к старым привычкам и всегда отвечать положительно?» – спросил я.

И она ответила мне хорошо отрепетированным «нет».

*Большинство из нас в ответ на просьбу автоматически говорят «да». Но в мире, который готов выжать нас, как лимон, вежливое «нет» – способ остаться продуктивным и сохранить душевное здоровье. Сохраняйте связи, налаженные с окружающими вас людьми, говоря «нет» просьбе и «да» – отношениям.*

## 34

### Как мы отбуксировали машину соседского сына Задавайте вопросы. Не ввязывайтесь в драку

Раньше мы с Элеонор жили в многоквартирном доме для профессорско-преподавательского состава Принстонского университета. Над нами жила Лесли – очень сильный профессор экономики. Высокая, умная, с волевым характером, категоричная – в университете ее считали недружелюбной. Мы поддерживали с Лесли теплые отношения, хотя она немного нас пугала.

За каждой квартирой было закреплено одно пронумерованное парковочное место. Однажды мы с Элеонор вернулись с позднего киносеанса и обнаружили на нашем месте незнакомую машину. Перевалило за полночь, и, поскольку поблизости не было ни владельца автомобиля, ни другого свободного места, где можно было бы законно припарковаться, мы отбуксировали машину, поставили свою и пошли спать.

Утром раздался громкий стук в дверь. Встревоженная Элеонор пошла открывать.

На пороге стояла Лесли – напряженная, руки сжаты в кулаки, лицо – свекольно-красное. Едва увидев Элеонор, она вывалила на нее тонну гнева и обвинений. Я находился в дальней части квартиры и даже оттуда отчетливо ее слышал.

«Как вы могли так со мной поступить? – орала она. – Не могу поверить, что вы оказались настолько беспардонными!»

Выяснилось, что загадочный автомобиль, который мы отбуксировали, принадлежит ее сыну. «Он ненавидит Принстон, – продолжала кричать Лесли, – потому что считает, что здесь живут злые эгоисты, и теперь вы это подтвердили».

Элеонор, обычно спокойная и сдержанная, ответила инстинктивно: «Что, ты назвала нас злыми эгоистами? Это *наша* парковка, а он ее занял! И ты еще орешь на меня?! Это *нас* ты называешь злыми и эгоистичными?»

От этих слов Лесли еще больше разозлилась и начала кричать еще громче. Они сцепились, отстаивая каждая свою позицию, все больше распаляясь и утверждаясь в своей правоте. Обстановка накалялась, и ни одна из сторон не могла прекратить перебранку или сменить курс. Чем дольше они спорили, тем меньше шансов оставалось на позитивное, конструктивное разрешение ситуации.

Пока я слушал этот спор, у меня было время спокойно – хоть и не без притока адреналина – обдумать возможные действия. Первый импульс – вмешаться, отстоять нашу правоту, если понадобится, кричать еще громче и победить, поскольку я был убежден, что мы не сделали ничего плохого. Но я подавил этот порыв. В конце концов, мне нужны хорошие отношения с соседкой, а такое поведение вряд ли этому поспособствует.

Поэтому я задумался: «Чего Лесли от нас хочет?»

И сразу нашел очевидный ответ: раз она кричит, значит хочет, чтобы мы ее услышали. Уверен, стоит ей почувствовать, что мы приняли ее точку зрения и признали всю силу ее гнева, она успокоится. И тогда можно будет поговорить. Если я хочу продуктивного разговора с Лесли, мне нужно для начала справиться с ее злостью. А для этого нужно не спорить с ней, а выслушать ее.

Но мне нужно было с чего-то начать. Требовалось что-то такое, что ясно обозначило бы мою заинтересованность в диалоге – еще до того, как я прибегну к активному слушанию. У меня уже назрели вопросы по поводу происходящего, поэтому мой следующий шаг оказался на поверхности: задать Лесли вопросы и попытаться понять ее мотивы.

Для этого я должен задавать открытые вопросы, позволяющие прощупать почву: кто, что, когда, где, как, почему и все в таком роде – вопросы, которые способны пролить свет на ее

слова и чувства, а мне помочь увидеть ситуацию с ее точки зрения. И воздержаться от навязывающих вопросов и провокационных утверждений, которые лишь маскируются под вопросы, но в действительности никого не способны обмануть – например: «Ты ведь сама не веришь в то, что говоришь?» Затем я выслушаю ее ответ и задам уточняющие вопросы, чтобы удостовериться, что все понял правильно, – не для того, чтобы манипулировать Лесли, а потому что понять ее действительно в моих интересах.

Составив план по укрощению гнева Лесли, я почувствовал, что готов действовать. Когда я приблизился к входной двери, где они кричали друг на друга, сердце мое отчаянно колотилось.

«Привет, Лесли, – вмешался я. – Я вижу, ты в бешенстве. Что случилось?»

Она увидела новую жертву и набросилась на меня: «В бешенстве – это *очень* слабо сказано...» Было трудно стоять там и просто выслушивать это, но я не отступился. Я задал ей вопросы. И снова послушал. Я делал это не только для того, чтобы утихомирить ее – я хотел лучше понять, как ситуация выглядела в ее глазах.

Это сработало. В какой-то момент я почувствовал, что понял причину ее злости.

Через несколько минут я сказал: «Хочу убедиться, что правильно все понял: сын крайне редко приезжает к тебе в гости, и тебе важно, чтобы эти визиты оставляли у него приятное впечатление. И вдруг люди, с которыми у тебя добрососедские отношения, буксируют его машину. Мало того что это похоже на предательство, так мы еще и дали твоему сыну лишний повод не приезжать к тебе. Я понимаю, почему ты так зла, – я бы тоже разозлился».

«Да, именно так», – сказала она чуть мягче. А потом... ничего. Она молчала. Ей нечего было добавить. Мне была ясна подноготная этой реакции. Ей удалось донести свое эмоциональное сообщение. Ее услышали.

В этот момент у меня появилась хорошая возможность сказать ей, что мы сожалеем и что мы не признали машину, потому что ее сын бывает здесь так редко. И поскольку он не оставил на автомобиле записки, нам неоткуда было знать, что машина его. А так как дело было после полуночи – не время стучать во все двери, выясняя, чей это автомобиль, – мы приняли решение, наиболее разумное в данных условиях. И все-таки нам жаль, что пришлось отбуксировать машину ее сына. И нам жаль, что он приезжает так редко.

Повисла пауза. Затем, к нашему удивлению, Лесли улыбнулась и сказала «спасибо». Она извинилась за то, что сын припарковался на нашем месте, не оставив записки. Кроме того, она извинилась за то, что накричала.

Единственная причина, которая позволила мне эффективно действовать в этой ситуации, – у меня была минута, чтобы подумать. И хотя я большой сторонник делать паузу перед тем, как отвечать, я знаю, что в разгаре ссоры это невероятно трудно. Если бы дверь открыл я, а не Элеонор, я бы защищался еще активнее, чем она. Эта инстинктивная реакция – самозащита, стремление спорить, повышенные тона – не идет на пользу.

Когда люди изучают боевое искусство, они бесконечно повторяют одно и то же движение до тех пор, пока оно не станет автоматическим и не начнет проявляться даже во время внезапного нападения. В тот день я понял, что мне требуется некий аналог для ведения диалогов. Поэтому я решил измениться. Я усвоил новую привычку на случай атаки извне: обращение с вопросом.

Теперь каждый раз, когда я озадачен и не знаю, что сказать, я задаю вопросы. Пусть даже это: «Можешь рассказать поподробнее?» Вопрос заставляет оппонента говорить, а в трудном разговоре лучше дать слово другому. Так ему меньше хочется защищаться, а вы можете узнать то, что изменит ваше мнение или хотя бы поможет сформулировать свою точку зрения, чтобы другая сторона вас услышала. Кроме того, внимательно слушая, вы покажете пример, и собеседник, возможно, ему последует.

Вечером того же дня мы услышали стук в дверь, и оба подскочили. «Твоя очередь», – сказала Элеонор. На пороге снова была Лесли. Она спросила, не хотим ли мы перекусить. Застигнутый врасплох, я ответил автоматически: «Что ты имеешь в виду?»

*Когда вы обескуражены или чувствуете, что на вас нападают, подавите желание защищаться. Лучше задайте вопрос. Велика вероятность, что ситуация разрешится, и вы сэкономите время, которое потратили бы на споры и взаимные обвинения.*

## Часть третья

### Оптимизируйте рабочие привычки

В первой и второй частях книги я объяснил, что четырех секунд достаточно, чтобы заменить разрушающие привычки на те, которые помогут быть в ладу с собой и окружающими. Теперь нужно научиться действовать так, чтобы работа и управление людьми были наполнены вдохновением и воодушевляли других следовать за вами.

Помните историю с потоком на моей кухне? После того как мы с Софией и Дэниелом собрали воду, наша миссия на этом не закончилась. Я усадил перед собой детей и спросил, что еще осталось сделать.

– Ты нас накажешь? – спросила София.

– Нет, – ответил я. – Думаю, вы и так понимаете, в чем проблема, и я верю, что это не повторится.

– Тогда больше ничего не нужно делать, – с надеждой сказал Дэниел.

– И снова нет, – сказал я. – Кто еще мог пострадать от потопа?

Детям потребовалось несколько минут, но с моей помощью они догадались, что вода могла протечь к соседям снизу.

– Так что нам стоит предпринять? – спросил я.

– Нужно спуститься вниз и узнать, все ли в порядке! – ответил Дэниел, явно довольный своей догадкой.

– И?.. – подсказывал я.

– Извиниться? – предположила София.

Мы спустились к соседям и признались в потоке (вода действительно протекла в их квартиру). Мы принесли извинения и спросили, можем ли мы помочь устранить последствия. Они вели себя приветливо и были благодарны, что мы зашли.

Каждый из нас несет двойную ответственность – в работе и в управлении другими: нам нужно достичь определенных результатов и поддержать тех, кто причастен к делу. Гораздо легче сделать что-то одно и забыть о втором: достичь желаемого, отстранившись от других, или привлечь заинтересованных, но не сделать запланированного.

Когда дети устроили на кухне потоп, я держал в голове обе цели: привести все в порядок и вовлечь в процесс детей, чтобы развить у них важные навыки. Глубокий вдох и отказ от автоматической реакции (часть 1), способность наладить контакт и понять, что нужно другим (часть 2), привлечение к совместной ответственности (часть 3) – вот составляющие лидерства.

В третьей части вы научитесь не поддаваться импульсам, из-за которых вы либо идете по головам, стараясь добиться желаемого, либо слишком бережете чувства других и ничего не добиваетесь. Вы также научитесь справляться с порывами, которые влекут за собой негативные последствия, и помогать окружающим решаться на действия, помогающие достигать самых важных целей. Вы начнете вести себя так, чтобы создавать возможности для сотрудничества, перемен и благополучия. Вы узнаете:

- почему нельзя отвечать своим позитивом на чужой негатив и как нужно действовать, чтобы сменить пессимизм на оптимизм;

- почему попытки продвинуть себя могут дать обратный эффект и как получить признание, отдавая должное другим;

- почему способность брать на себя ответственность за чужие ошибки может стать самым сильным проявлением лидерства;

- почему люди противятся не переменам, а способам, которыми мы пытаемся их привнести; почему сила воли и дисциплина – ненадежные способы достижения высоких целей и каким подходом стоит их заменить.



## 35

### Лидерство по-парикмахерски Держите себя в руках

Я откинулся в кресле, закрыл глаза и сразу расслабился. Секундой позже мои волосы оказались под струей воды, а сильные умелые руки массировали кожу головы. В этот момент стресс улетучился, его точно смыло водой.

Вы подумали, что я оказался в экзотическом спа-салоне во время отпуска на Карибских островах? Но это был Нью-Йорк, середина рабочего дня – и я, в деловом костюме, готовился к стрижке. После мытья головы, в легком оцепенении, я пересел в другое кресло, и Ави – владелец парикмахерской – начал меня стричь. Мы принялись болтать, как вдруг услышали какой-то шум. В зеркало я увидел, как Ави оглядывается, силясь понять, что происходит. Другой парикмахер, Джон, говорил с коллегой, активно жестикулируя, – он был явно расстроен. Клиенты начали оглядываться – они не понимали, в чем дело, и чувствовали себя неловко. Ави извинился передо мной и пошел к Джону. Он мягко сказал ему что-то, выслушал, и через несколько секунд Джон успокоился.

Затем Ави вернулся, снова попросил прощения, отпустил шутку – но не в адрес Джона – и продолжил стричь.

– Ави, – сказал я, – ты же знаешь, что я не могу не спросить: что случилось?

Оказалось, что у Джона вышло небольшое разногласие с клиенткой по телефону. Она попросила Джона присутствовать на ее свадьбе и в течение дня следить за ее прической, однако была расстроена озвученной ценой, сильно превышавшей обычную укладку. Джон попытался объяснить, что его целый день не будет в салоне и ему необходимо покрыть эти потери. Но клиентка так и осталась недовольной, это расстроило Джона, и вышла небольшая драма.

Этому, как сказал Ави, не место в его салоне.

– Чему, драме? – спросил я.

– Любому проявлению непрофессионализма. Мы всегда на виду. Все в одном помещении. Все, что делает каждый из нас, видно остальным. Я не хочу, чтобы клиенты, другие стилисты и администратор – никто – чувствовали неловкость.

И тогда я понял: мы все работаем в подобии парикмахерской.

Недавно я был в операционном зале крупного банка. Сотни людей рядами сидели бок о бок – каждый на виду у всех. Глава департамента – один из десяти топовых управляющих этой многомиллиардной компании – работал в кабинете со стеклянными стенами. Спрятаться там было негде.

И это характерно не только для операционных залов. Множество новых офисов сконструированы как открытые площадки, где любой сотрудник компании – от СЕО до администратора – виден любому. Даже в зданиях более старой постройки практически все сидят за невысокими перегородками или за стеклянными стенами. Архитектурный стиль отражает стиль управления: мы рушим преграды, стараюсь сгладить иерархию и добиться прозрачности. То же можно сказать и о стиле общественного поведения, спровоцированном интернетом, который выставляет все напоказ.

Другими словами, у нас нет места, где мы могли бы спрятаться.

Раньше мы могли сохранять спокойствие и профессионализм на глазах у окружающих, а затем уединиться в своем кабинете и дать волю эмоциям. Такая безвредная разрядка никого не задевала. Но когда кабинеты сделаны из стекла – или еще хуже: рабочие столы никак не раз-

делены, – потеря самообладания становится потерей профессионализма. Окружающие перестают нам доверять.

Итак, когда Ави заметил, что Джон потерял самообладание, он точно знал две вещи: 1) все смотрят на Джона и 2) всем было интересно, как поступит Ави. И он прошел испытание. Он сохранил самообладание, мягко поговорил с Джоном и объяснил, что будет лучше, если не Джон, а он сам – как владелец салона – обсудит с клиенткой цену. Ави пообещал, что сделает это сразу, как только закончит меня стричь.

– Когда на тебе лежит ответственность, – сказал мне Ави, – ты должен производить впечатление благополучия, уверенности и контроля над ситуацией. Несмотря на то что тебя выворачивает наизнанку оттого, что все идет не по плану.

Ави продемонстрировал новые законы профессионализма в открытом рабочем пространстве. У каждого из нас есть природная потребность выпускать пар, но в современных рабочих условиях практически невозможно дать волю чувствам, не навредив себе и окружающим. Если вы чувствуете, что теряете над собой контроль, начните выливать свои эмоции на бумагу – настолько агрессивно, как вам хочется. Или спрячьтесь в уборной и устройте истерику там. Или покиньте офис и пройдитеесь.

Но на людях сохраняйте спокойствие. Поддерживайте других. Проявляйте лидерскую позицию, избегая – а при необходимости активно управляя – драмы, которая может отвлекать, смущать и расстраивать окружающих. И никогда не становитесь причиной драмы.

– Знаете, – сказал мне Ави, – стилисты бывают немного... ранимыми и капризными. С ними нужно быть помягче. Иначе они просто уйдут.

Ави прав. И его слова справедливы не только для стилистов, но и для всех людей. Все мы ранимы и временами капризны. Всем нам требуется мягкое обращение. Часом позже я покинул салон с прекрасной стрижкой и более расслабленным, чем был все последнее время. Эта ситуация подарила мне еще одно озарение.

Если обстоятельства складываются так, что вам трудно продемонстрировать профессионализм – по какой-то причине вы расстроены, взвинчены или обеспокоены, – а глубокий вдох и стакан воды не помогают, отправляйтесь на прогулку. Уйдите из офиса и, если время позволяет, отправьтесь в ближайшую парикмахерскую, попросите вымыть вам голову и сделать стрижку. Вы уйдете из салона спокойным, расслабленным и уверенным в своем профессионализме.

*Не позволяйте себе выпускать пар на работе. Если вы чувствуете, что эмоции выходят из-под контроля, если вы расстроены или взвинчены, уйдите. Нужно быть осмотрительными и осторожными в своих действиях, потому что, как заметил Ави, мы всегда на виду.*

## 36

### Джордж Вашингтон против победителя первого Суперкубка

#### Умейте видеть в каждом индивидуальность

«Я всегда был любителем статистики», – написал Дон Стейнберг в статье для американской газеты Philadelphia Inquirer<sup>[11]</sup>, объясняя, почему он изобрел America Bowl – состязание, в котором президенты соревнуются с победителями Суперкубков, чтобы выяснить, кто лучше.

К тому времени, когда вышла эта статья, в истории США было 44 президента, и в тот год как раз шел 44-й Суперкубок. «Задача America Bowl – сравнивать президента с победителем того же по номеру Суперкубка», – объяснил Дон на своем сайте. Например, Джорджа Вашингтона сравнивали с победителем первого Суперкубка. Джордж выиграл. Президенты – 1; Суперкубки – 0.

«Кто окажется лучшим? – спрашивает Дон. – Победители Суперкубков? Американские президенты? Наконец-то мы это выясним!»

Безумие, правда? Ну как можно сравнить президента с победителем Суперкубка? Разница не просто как между небом и землей, а как между небом и земляникой. Конечно, именно за счет этого состязание получается таким забавным, и поэтому, согласно британскому журналу Economist, America Bowl – «упоительное времяпрепровождение».

И все же многие из нас ежедневно тратят несколько часов, сравнивая себя с окружающими. Как моя работа выглядит в сравнении с его работой? Как мой бизнес выглядит в сравнении с его бизнесом? А как насчет размера нашего банковского счета, нашей внешности, наших детей? И мы не только сравниваем себя с другими, но и других между собой, например ранжируем своих подчиненных или членов своей команды.

Но если все делают это, может ли сравнение быть дурной привычкой?

Может. Потому что а) невозможно сделать это правильно и б) когда вы пытаетесь сделать это правильно, вы наносите ощутимый вред.

*Почему сравнивать невозможно?*

Представьте зимние Олимпийские игры. Состязание по скоростному спуску на лыжах среди мужчин оценивается по одному простому критерию: времени прохождения трассы. Это достойный пример ранжирования. По тому же принципу распределяются места в женском хоккее с шайбой: команда, набравшая большее количество очков, побеждает в игре – и это еще один пример удачного ранжирования.

А теперь давайте сравним мужчин, участвующих в скоростном спуске на лыжах, и женщин, играющих в хоккей, и попробуем решить, кто из них выступает лучше.

Разумеется, это невозможно, потому что спортсмены заняты в разных дисциплинах. Так как можно сравнить Билла из бухгалтерии и Джейн из отдела продаж? Даже если сопоставлять людей внутри одного подразделения, чаще всего функции сотрудников заметно различаются, и оценить их эффективность относительно друг друга нельзя. Можете ли вы сравнить спортсменов скоростного спуска и слаломистов? И те и другие используют лыжи – но все-таки сопоставить их выступления не удастся. Вот почему у каждой из этих дисциплин по своей золотой медали и, как правило, победителями в них становятся разные спортсмены.

И наконец, сравнение нарушает основной принцип талантливой менеджмента, базирующийся на человеческом факторе: любая личность уникальна. Выдающиеся руководители, чтобы добиться хороших результатов, делают ставку на неповторимые качества каждого человека. Они достаточно хорошо знают каждого своего подчиненного, чтобы обеспечить ему именно ту роль и ту обстановку, которые помогут извлечь максимум из его сильных качеств

и уменьшат негативные последствия его слабостей. Они не тратят сил на сравнение одного сотрудника с другим. Они концентрируют свою энергию на сопоставлении личности с задачей, которую необходимо выполнить. Сравнить – пустая трата времени. И даже хуже – это разрушительный антименеджмент.

*Итак, сравнение невозможно. Но почему стремление сравнивать столь разрушительно?*

Оценивая сильные стороны управляющей команды CEO, я обращаю особое внимание на то, как они работают вместе. Принимают ли менеджеры высшего звена ответственность за проблемы компании, даже если эти трудности не имеют непосредственного отношения к их специальности? Готовы ли они пожертвовать успехом своего подразделения или региона, чтобы поспособствовать процветанию всего бизнеса?

Речь идет о командной работе во имя высшего блага. Это та самая командная работа, которая со временем приводит руководителя к успеху, и одновременно – та командная работа, которую подавляют ранжированием. Можно ли всерьез надеяться, что люди станут помогать друг другу добиваться успеха, зная, что им заплатят больше, если всех вокруг будут постигать неудачи?

Люди растут, когда они идут на риск, выходят из зоны комфорта, принимают на себя высокие обязательства, допускают и исправляют ошибки. Это означает, что их показатели *будут* снижаться. Стоит начать сравнивать людей, как получается, что из-за готовности встречать трудности они проигрывают. Иными словами, вы фактически говорите им: «Если хочешь хорошо зарабатывать, перестань совершенствоваться». Стоит ли надеяться, что люди будут брать на себя трудные задачи, если за это мы им не платим?

«Никогда не думал, что мой безумный проект America Bowl так разгорится», – сказал Дон Стейнберг.

Вот бы сделать так, чтобы огонь не перекидывался на корпорации.

*Сравнение – себя с другими и других между собой – путь в никуда. У каждого человека свой набор навыков, мотивов, страстных устремлений, способностей, сильных и слабых сторон, черт характера и личностных особенностей. Способность видеть индивидуальность человека повышает его результативность, а также обеспечивает вам его преданность и благодарность.*

## 37

### Жалобы на жалобщиков Нейтрализуйте негатив

«Моему терпению приходит конец, – сказал мне Дэн, руководитель отдела продаж консалтинговой компании. – У нас такие возможности. Бизнес растет, работа интересная, и премии в этом году обещают порадовать. Но я слышу одни только жалобы».

Собирая своих подчиненных и спрашивая их, как идут дела, он слышит в ответ или критику в адрес клиентов, или ворчание по поводу объема работы, с которым им приходится справляться.

«Как я могу побороть негативный настрой, охвативший мою команду?» – спросил он.

Я решил узнать, что он предпринимает сейчас. «Во-первых, я сказал им, что перед нами открыты огромные возможности, и объяснил, в чем наша миссия. Мне хотелось напомнить им, к чему мы все стремимся. И что теперь? – он воздел руки к небу. – Я просто вне себя. Мне так хочется стряхнуть с них это упадническое настроение».

Обе реакции Дэна совершенно естественны. К сожалению, вместе с тем они совершенно неэффективны. Начнем с того, что он пытался заместить негатив позитивом. Когда ничего не вышло, он сам ушел в негатив. Обе реакции привели к одному результату: усилили негатив.

И вот почему: попытки заменить чей-то негативный настрой своим позитивом терпят крах, потому что не что иное, как противодействие. Людям не нравится, когда их эмоции отрицают, и, если вы стараетесь убедить их, что им не стоит испытывать каких-то чувств, они начинают испытывать их с еще большим упрямством. А если вы – руководитель, который старается демонстрировать оптимизм, то дела идут еще хуже, потому что в их глазах вы предстаете оторванным от реальности.

Другой инстинктивный подход – противопоставить чужому негативу собственный – не срабатывает, потому что действует накопительный эффект. Ваш пессимизм вкупе с пессимизмом другого человека лишь подливает масла в огонь. Негатив порождает негатив.

Как можно побороть негативный настрой?

Я нашел ответ после того, как допустил «ошибку Дэна» в разговоре с Элеонор, которая жаловалась мне на ссоры детей. Сначала я попытался убедить ее, что все дети ссорятся между собой, и наши не исключение. Затем ее жалобы меня раздосадовали, и я дал ей это понять. Она разозлилась. А кто бы не разозлился? Но Элеонор сделала кое-что очень полезное: она сказала, что ей было от меня нужно.

«Я не хочу переживать это в одиночку, – сказала она. – Мне важно знать, что ты меня понимаешь. Я хочу услышать, что ты со мной. И если ты разделяешь мое беспокойство, я хочу это знать».

На самом деле я и так разделял ее беспокойство, но старался подавить ее пессимизм – что, несомненно, усугубило ситуацию. После разговора с Элеонор я осознал: не нужно корректировать свою реакцию, нужно лишь задать ей верное направление.

А что сделал Дэн? Он использовал против своих подчиненных сначала негатив («Мне так хочется стряхнуть с них это упадническое настроение»), а затем позитив («Я сказал им, что нам открыты огромные возможности»). Однако гораздо продуктивнее проявлять негатив и позитив *вместе* с другими.

Мой способ борьбы с пессимистичным настроением окружающих включает три шага.

#### 1. Понять и принять чувства других.

Сделать это нелегко, потому что может сложиться впечатление, что вы лишь усугубляете отрицательные эмоции. Но это не так. Вы не соглашаетесь с негативным настроением и не оправдываете его. Вы только показываете людям, что понимаете, что они чувствуют.

## **2. Найти общий знаменатель.**

Вам не нужно соглашаться абсолютно со всем, что говорят другие, но, если это возможно, примите часть их эмоций. Если что-то расстраивает и вас тоже, дайте окружающим знать, что именно.

## **3. Выясните, к чему люди сохраняют оптимистичный настрой, и постарайтесь усилить этот аспект.**

Я говорю не о том, что нужно убедить других сохранять оптимизм. Я предлагаю обратить внимание на любые положительные эмоции, которые у них есть, – а такие наверняка найдутся, потому что люди, настроенные исключительно негативно, встречаются редко. Если же окружающие категорически пессимистичны, пусть они видят, как вы поддерживаете тех, кто демонстрирует оптимизм. Вы должны позитивно реагировать на позитивные чувства и давать реальную надежду, основанную на уже существующих у людей положительных эмоциях, а не на тех эмоциях, которые, по-вашему, они должны испытывать.

Делая третий шаг, вы проявляете *оптимизм* вместе с другими, а не против них. Вы демонстрируете свою поддержку. И показываете, что они будут вознаграждены – вашей поддержкой и вниманием, – когда делают и говорят то, что несет позитив. Делая третий шаг, вы меняете нисходящее движение на восходящее. В разговоре с Элеонор я спросил, что раньше помогало детям дружно играть вместе. Она вспомнила утро, когда мы занимались вместе с ними творчеством. Еще, как сказала Элеонор, помогало, если она и я по отдельности привлекали детей к поездкам по делам или какому-то занятию.

Меньше чем за пять минут разговор перетек из негативного русла в позитивное.

Сделать эти три шага непросто, потому что нужно справиться с собственным сильным негативом – пусть и закономерным, – который возникает, когда другие люди на что-то жалуются. Когда я только начал говорить с Дэнном, он был готов уволить часть команды. Само собой, это только обострило бы пессимизм оставшихся. Вместо этого Дэн начал выслушивать своих подчиненных и признавать их отрицательные эмоции (шаг 1). Он обнаружил, что подоплека жалоб – страх. В компании недавно прошел период сокращений, и те, кто остался, все еще беспокоились. Рискует ли он потерять работу?

Дэн не мог обещать, что такого риска нет, особенно после того, как он сам был готов уволить часть жаловавшихся. Но он выслушал их и сказал, что частично разделяет их тревогу – не по части увольнений, а потому, что сбит с толку большим объемом работы, и потому, что теперь осталось меньше людей, которые могли бы с ней справиться. Словом, он продемонстрировал негатив вместе со своими подчиненными (шаг 2).

Затем он подчеркнул положительные стороны своей команды: сотрудники идут на разумный риск, сообща работают над комплексными продажами и успешно сотрудничают с клиентами, что способствует росту компании и сохранению рабочих мест. Другими словами, Дэн продемонстрировал позитив вместе со своими подчиненными (шаг 3).

Раньше Дэн никогда не упускал возможности отметить – и раскритиковать – чужой пессимизм. Теперь же он не упускал возможности отметить – и поощрить – чужой оптимизм. И это сработало. Настроения в отделе продаж переменялись, и совместными усилиями отдел привлек крупнейшего клиента за всю историю компании.

Как насчет меня? Под влиянием эмоций я все еще могу испытать досаду от того, что кто-то другой раздосадован. Но следование этим трем шагам помогло невероятно. А моя вторая половинка, которая постоянно напоминает мне о них, помогает еще больше.

*Никогда не реагируйте позитивом на чужой негатив. Если вы хотите изменить чужой настрой, сначала попробуйте согласиться с этим человеком.*

## 38

### **Маленькие колесики следует снять Позвольте другому упасть – или чуть не упасть**

«Верни маленькие колесики, – строго заявила София, – или я не буду ездить на велосипеде!» Ей только что исполнилось четыре, и она хотела научиться ездить на велосипеде, как ее старшая сестра. Но пыл пропал.

После массы ободряющих слов и толики упрямства с моей стороны она все же решилась попробовать еще раз. Мы договорились тренироваться по 15 минут в день, до тех пор пока не получится. Пару дней спустя мы так и не сдвинулись с места. Дело не в том, что София не старалась, просто ей никак не удавалось самостоятельно поймать равновесие.

И вдруг меня осенило: это я мешал ей. Я не хотел, чтобы моя малышка упала. Я боялся, что падение может напрочь отбить у нее охоту практиковаться. Поэтому стоило Софии хотя бы немного наклониться в сторону, как я ловил ее. Словом, у велосипеда Софии все еще были колеса-стабилизаторы в виде меня. Если я решил научить ее, то должен был отпустить – в прямом и переносном смысле. Нет, я не собирался позволить ей упасть. Я только хотел, чтобы она оказалась ближе к земле, чтобы сама смогла предотвратить падение.

Учиться ездить на велосипеде – равно как и учиться чему угодно – не значит делать все правильно. Напротив, это значит делать ошибки и исправлять их. Учеба – это не пребывание в равновесии, это поиски равновесия. И вы не сможете его поймать, если кто-то будет мешать вам его терять.

Так что моя задача стала намного труднее. Мне пришлось стать изощреннее в оценках. Действительно ли София падает влево? Стоит ли мне вмешаться, пока она не оказалась на асфальте? Или она просто слегка наклонилась? Сможет ли она восстановить баланс? Мне нужно было точно рассчитывать свое вмешательство.

Точно рассчитать степень своего вмешательства – главное испытание для любого управленца. Это золотая середина между микроменеджментом и халатностью: позволять ошибаться, обеспечивая при этом безопасность своим сотрудникам и своей компании.

Как вы поступите, если подчиненный придет к вам с презентацией, которая не соответствует вашим ожиданиям? Заберете у него материалы, исправите и проведете презентацию самостоятельно? Укажете на ошибки и попросите переделать? Позволите провести презентацию, не внося изменений, и предоставите ему возможность самому разгрести последствия? Все эти варианты имеют право на жизнь в соответствующих обстоятельствах.

Наше дело – правильно эти обстоятельства оценить. Какие существуют риски и какими будут последствия провала? Насколько нас поджимает время? Не разрушат ли ошибки репутацию сотрудника раз и навсегда? Или это станет для него полезным опытом? Оценив текущие условия, мы можем приспособиться, скорректировать свою реакцию, чтобы помочь сотруднику вернуть равновесие, держаться прямо и не переставать жать на педали.

Приспособиться будет труднее, чем может показаться на первый взгляд, так как вам придется противостоять (или хотя бы усомниться в целесообразности) своей инстинктивной реакции. А, пожалуй, у каждого из нас есть горячо любимая реакция на случай обманутых ожиданий. Что вы делаете, если подчиненный не придерживается в работе направления, которое вы ему указали?

Более четко обозначите свои ожидания и попросите сделать вторую попытку? Спросите, чем он руководствовался и как планирует решить эту задачу в следующий раз? Сядете и делаете работу вместе с ним? Сделаете все в одиночку? Если вы допускаете разные варианты, то как делаете выбор в пользу одного из них?



Задайтесь вопросом, чего стоит сотруднику остаться с задачей один на один? Насколько он близок к падению? Падает он или просто слегка наклоняется? Что поможет ему восстановить равновесие? Что вы можете сделать, чтобы дать ему такую возможность?

Сначала, когда я учил Софию кататься на велосипеде, я искал для нее различные оправдания. Ей всего четыре, а ее сестра научилась кататься в шесть. Затем я беспокоился, не слишком ли ее тороплю. Мне инстинктивно хотелось ее спасти.

Но в какой-то момент я осознал, что в действительности я ищу оправдания для себя. Я боялся, что все закончится ободранными коленками и чувством собственного достоинства, покрытым синяками. Поэтому я не позволял ей падать, а значит, не позволял делать успехи.

Стоило мне изменить свой подход к обучению Софии – это произошло на третий день наших занятий, – как она научилась держать равновесие на ходу. На следующий день она научилась самостоятельно тормозить, еще через день – трогаться с места. К концу шестого дня она уже выделывала восьмерки. Колеса-стабилизаторы оказались не нужны.

*Человек инстинктивно стремится предотвратить падение, но тем самым препятствует своему росту. Роль лидера заключается в том, чтобы воспитать самодостаточную команду, а значит, научиться определять, когда можно позволить людям ошибиться, а когда стоит их подстраховать.*

## 39

### Готовы ли вы быть лидером? Способствуйте чужому успеху

Одна из моих клиенток, Барбара, весьма компетентный специалист в консалтинговой компании. Она руководит крупным подразделением и пользуется большим уважением. Барбара обратилась ко мне после нескольких неудачных попыток получить должность управляющего директора. Ей говорили, что она должна быть «более значимой».

В разговоре со мной Барбара призналась, что понятия не имеет, что подразумевается под «значимостью», но она решила, что стоит быть на виду, чтобы окружающие замечали, насколько упорно и успешно она работает.

И она принялась продвигать себя. Барбара делала все, чтобы коллеги знали о ее проектах. Она держала своего начальника и других «в курсе». Она чаще отправляла электронные письма с сообщениями о своих достижениях. Вместо привычных перекусов за рабочим столом она старалась обедать с топ-менеджментом. Барбара не была назойливой и не доходила до крайности, но все же сознательно делала все, чтобы ее и ее подразделение заметили.

Ее подход выглядит логичным, но все же он дал обратный эффект. Сама того не подозревая, Барбара отправляла сигналы о том, что она незрелый руководитель. Люди с высоким статусом не стремятся быть на виду. Они делают все, чтобы на виду были другие. Им не нужно становиться заметнее – они уже заметны. Они – значимые фигуры, и всем это известно.

Однажды в самолете я, к своему ужасу, оказался между подтянутым мужчиной, который ел салат, и грузным мужчиной, поедавшим батончик South Beach Diet<sup>17</sup>. Этот батончик – признак проблемы. Человек, который держал его, обрекал себя на провал. Если хочешь быть стройным, не делай того, что полные люди делают в стремлении похудеть. Лучше делай то, что стройные люди делают, желая оставаться в форме. Просто начни вести себя так, словно ты уже подтянут. Ешь салат, а не сладкий батончик.

Чтобы стать топ-менеджером, нужно действовать так, словно ты *уже* топ-менеджер. Ведите себя так, как ведут себя топ-менеджеры *после* того, как они ими стали, а не так, как, по-вашему, стоит себя вести, чтобы занять желаемую должность.

Поняв разницу, Барбара изменила стратегию. Она начала поддерживать других людей, отдавать должное их заслугам и пытаться их продвигать. Кроме того, она сместила фокус с собственного подразделения на компанию в целом. Успешные руководители не ставят интересы своего отдела выше других, они беспокоятся о благополучии всей компании.

В одной из компаний, с которой я сотрудничал, я наблюдал за руководителем, который добивался прибавки для своих сотрудников, хотя компания переживала трудные времена и зарплаты были заморожены. Он считал себя поборником прав своих подчиненных, а вот вышестоящие руководители полагали, что он не понимает, в каком положении находится бизнес. Они считали его незрелым руководителем и, что еще хуже, человеком, который не может вести командную игру.

В другой компании, которую я консультировал, один из руководителей региональной группы продаж активно отстаивал интересы своего региона – даже в ущерб компании. На первый взгляд это кажется разумным. Чьи еще интересы он может отстаивать, будучи главой региональной группы? Но такой подход не привел его к успеху. Если вы хотите сидеть за одним столом с топ-менеджментом, не ратуйте только за свою область работы. Разбирайтесь в своем

---

<sup>17</sup> South Beach Diet – «Диета Южного пляжа». Речь идет о сладком питательном батончике с низким содержанием углеводов. *Прим. перев.*

деле лучше других, но преследуйте интересы всей компании, даже если это вредит вашей области. Именно так поступают руководители высшего звена.

Лучшее проявление своекорыстия для лидера – отстаивать интересы компании в целом. Перестав думать только о себе как о руководителе отдела, Барбара начала нести ответственность за всю компанию. Раньше она старалась удерживать в своей команде всех звезд – даже если они переросли себя и начали скучать на работе. Теперь она обращает внимание на возможности в других отраслях внутри компании и продвигает своих лучших людей в эти подразделения, чтобы они продолжали совершенствоваться. Раньше она тратила большую часть времени, доказывая свою правоту, что, как ей казалось, помогало ей выглядеть более компетентной. Теперь она активно задает вопросы и пытается понять точку зрения окружающих и поэтому выглядит мудрым и открытым руководителем.

Мудрое поведение сделало ее мудрой. Она не просто выглядит значимой персоной – она стала такой, принеся подлинную пользу своей компании.

Курт Воннегут как-то сказал: «Мы те, кем мы притворяемся. Осторожнее выбирайте свою маску». С его стороны это было предостережением. С тем же успехом это высказывание можно использовать как совет.

Когда в следующий раз в компании проходили кадровые перестановки, Барбару повысили до управляющего директора.

*Продвижение себя и своих достижений или слишком агрессивная борьба за интересы своей команды могут дать обратный эффект. Способствуя успеху коллег, а не только собственному или близкого окружения, можно добиться процветания в долгосрочной перспективе.*

## 40

### Кто из создателей фильма заслуживает признания? Делитесь славой

В период проведения фестиваля Sundance<sup>18</sup> я прогуливался по главной улице Парк-Сити вместе со своей приятельницей Эллисон – кастинг-директором, которая, казалось, знала всех вокруг. Мы остановились поздороваться с одним актером и выяснили, что он разочарован оказанным ему на фестивале приемом. «Актеры – вот кто делает кино, – сказал он мне. – Сценарий – всего лишь черные буквы на белой бумаге. Именно актер вдыхает в слова жизнь».

Чуть позже мы столкнулись еще с одним другом Эллисон – сценаристом, чей фильм участвовал в фестивале. Он тоже был недоволен тем, как его здесь принимали, и разговор с ним разительно напоминал предыдущий. «Фильм делает сценарист, – сообщил он. – Автор сценария изобретает историю, и на нем лежит ответственность за успех фильма». Нам не повезло встретиться с режиссером, но я уверен, что, если бы это произошло, мы и от него услышали бы, что больше всего фильм зависит от творческого видения режиссера.

С таким же успехом нечто подобное могло случиться со мной и в коридоре любого офисного здания в обычный рабочий день. Кто несет ответственность – и кто должен получить основное признание – за продукт, который приносит высокий доход? Команда разработчиков? Маркетологи? Специалисты по продажам? Топ-менеджмент, который продумал стратегию?

Не все члены коллектива одинаково ценны, да? Представим спортивную команду: в ней есть звезды, которым платят десятки миллионов, и игроки, которые получают... скажем, намного меньше. Это простой закон спроса и предложения: одних людей проще заменить, чем других.

Из этого логически следует, что высокий уровень продукта – заслуга наиболее высокооплачиваемых, заметных и незаменимых фигур. А теперь давайте заглянем в список номинантов на «Оскар». Возьмем в качестве примера 2010 год.

Самое интересное в этом списке не то, какие картины были номинированы как «Лучший фильм», а то, в какие еще категории попали представители этой номинации. Например, «Черный лебедь» – номинант на «Лучший фильм» – был также выдвинут в категориях «Лучшая режиссура», «Лучшая женская роль первого плана», «Лучшая операторская работа» и «Лучший монтаж». «Боец» выступал в номинациях «Лучший оригинальный сценарий», «Лучшая режиссура», «Лучший монтаж», «Лучшая мужская роль второго плана» и дважды в номинации «Лучшая женская роль второго плана». Картина «Начало», кроме номинации «Лучший фильм», была выдвинута на звания «Лучший оригинальный сценарий», «Лучшая работа художника-постановщика», «Лучшая операторская работа», «Лучшая музыка», «Лучший звуковой монтаж», «Лучший звук» и «Лучшие визуальные эффекты». Фильм «Король говорит» номинировали еще в 12 категориях, «Железную хватку» – в 10 других категориях, «Социальную сеть» – в восьми.

Пожалуй, самым говорящим станет число фильмов, номинированных исключительно на звание лучшего. Таких картин – ноль. Получается, чтобы претендовать на номинацию «Лучший фильм», киноленте нужно отличиться как минимум в трех других категориях.

Другими словами, картина считается великой, только если величие проявилось сразу в нескольких ее аспектах – независимо друг от друга и в совокупности. Заслуга никогда не при-

---

<sup>18</sup> Sundance Film Festival – национальный американский фестиваль независимого кино, проводится в штате Юта. *Прим. перев.*

надлежит целиком одному человеку или группе людей, даже если это Марк Уолберг, Натали Портман или братья Коэн.

В сумме на десять кинолент в номинации «Лучший фильм» приходились пять наград за режиссуру, девять – за сценарий, 15 – за игру актеров и еще 25 других наград. Эти оставшиеся награды я называю «служебными»: монтаж, звук, операторская работа, работа художника-постановщика. Вряд ли любой из этих фильмов смог бы номинироваться на «Лучший фильм» – и тем более победить, – если бы не выдающаяся работа большой команды – людей, которые редко попадают в поле нашего зрения и чью значимость мы практически не признаем. Часто мы даже не знаем, что именно они делают.

Чаще всего мы допускаем ошибку, приписывая успех проекта, реализованного совместной работой большой группы, только одному человеку, одной роли, одной команде. Возможно, те, кого мы повстречали на прогулке, были правы, полагая, что они недополучили свою долю признания. Но они ошибались, думая, что только они его заслуживали.

Лучшие продюсеры – условно говоря, СЕО кинопроектов – понимают это. Я разговаривал с одним весьма успешным продюсером, который объяснил мне, что киномир выделяет режиссеров, потому что с точки зрения маркетинга они, подобно торговой марке, привлекают внимание к фильму. Но, добавил он, делать ставку на хорошего режиссера или популярного актера – определенно не лучший путь к достойному фильму. Вы смотрели «Туриста»? Даже Джонни Депп и Анджелина Джоли не в состоянии спасти посредственную ленту.

Самые выдающиеся лидеры знают, что результат – заслуга широкого круга людей. И это не просто красивые слова – сильные руководители действительно убеждены в этом, и их убеждение подтверждается их скромностью. Скромность – не просто черта характера, это навык. Наиболее продуктивные люди демонстрируют уверенность в себе (они знают, насколько велик их вклад в дело) и скромность (они признают, насколько велик вклад окружающих).

В конце нашей совместной прогулки я повернулся к Эллисон и спросил, разве не она самый важный человек в кинопроекте, ведь она отбирает тех, кто принесет фильму успех?

«Да, я важный человек, – ответила она, улыбаясь. И добавила: – По крайней мере настолько же важный, как и все остальные».

*Говоря об успехе проекта, в котором была задействована большая группа людей, чаще всего мы допускаем ошибку, выделяя одного человека, одну роль и одну команду. Убедитесь, что каждый человек, внесший свой вклад, чувствует себя частью истории успеха.*

## 41

### Непонятливый шеф-повар Берите на себя ответственность за работу своих коллег

Я подошел к кассе и заказал бейгл<sup>19</sup> с творожным сыром и копченым лососем. Я попросил разделить половинки сэндвича и положить лосось на каждую из них – чтобы мы с другом могли съесть по одной.

«Без проблем», – ответила Андреа, принимавшая заказы. Она нажала несколько клавиш на дисплее компьютерной кассы, в электронном виде посылая мой заказ с примечаниями на кухню, и дала мне специальный номерок для стола, чтобы официант смог нас найти.

Минут через десять Дэвид, официант, принес бейгл. Его половинки лежали рядом, но лосось оказался только на одной, на второй – ничего, кроме творожного сыра.

В целом ничего страшного. Но ресторан был почти пуст, и мне стало любопытно, почему моя просьба осталась невыполненной. «Спасибо, – сказал я, – но я просил, чтобы лосось был на обеих частях».

Дэвид извинился и забрал бейгл на кухню. Минуту спустя он вернулся. На этот раз лосось лежал на одной стороне каждой половины бейгла. Другая сторона на обеих половинах была просто намазана творожным сыром. Лосось и сыр как инь и ян.

Особенно интересно, как это прокомментировал Дэвид: «Знаю, это не то, что вы хотели, – сказал он, смущенно улыбаясь. – Но шеф-повар не понимает, как надо».

Я поблагодарил официанта и взял бейгл. Но в моей голове один за другим возникали вопросы: *Если ты понял, чего я хочу, почему не объяснил повару? Когда он дал тебе бейгл и ты увидел, что он не соответствует заказу, почему не сказал ему об этом? Или почему не исправил сам, прежде чем принести мне? И, наконец, раз уж решил принести как есть, зачем винить повара?*

Ответ на все эти вопросы один: замкнутое мышление.

Задача Андреа – принять мой заказ и передать его шеф-повару. Задача повара – сделать сэндвич. Задача Дэвида – принести готовое блюдо. По сути, Дэвид справился со своей работой. Только он принес не то блюдо.

Разумеется, такая проблема свойственна не только сфере общепита. Большинство из нас сталкивается с ней каждый день.

Загвоздка в том, что работа каждого из нас – часть сложной системы, компоненты которой взаимозависимы. Однако наши цели, устремления и, что особенно важно, мысленные установки замкнуты на себе.

У каждого из нас есть свои задачи: продать услугу, разработать продукт, ответить на запрос клиента. И в основании каждой цели лежит установка: «Если я справлюсь со своей работой, а ты со своей, мы достигнем наших целей».

Но на деле редко получается именно так. Люди, замкнутые в одном пространстве, часто располагают – но так и не делятся – информацией, которая нужна людям, замкнутым в другом пространстве. И, как показал случай в кафе, если возникает ошибка в одном сегменте, неудача постигает всех. Кто несет ответственность за то, как будет сделан мой сэндвич? Андреа? Шеф-повар? Дэвид? Искать виноватого – терять время. К тому же делать это попросту вредно. Потому что они все несут коллективную ответственность.

---

<sup>19</sup> Бейгл – выпечка в форме кольца из дрожжевого теста. Часто разрезается вдоль для добавления начинки и получения сэндвича. Популярна в США, Канаде, Великобритании. *Прим. перев.*

Иными словами – и проглотить это будет нелегко, – мы отвечаем за работу друг друга. Нести взаимную ответственность не означает выяснять, на кого повесить вину. Это означает сотрудничать.

После завтрака я попросил Дэвида («во благо статьи, над которой я работаю») посвятить мне несколько минут, чтобы проанализировать его решение.

«Честно говоря, – сказал мне Дэвид, – все потому, что я работаю с этим поваром каждый день и не хотел давить на него. Я не хотел его разозлить».

Иными словами, указание на то, что повар неправильно сделал сэндвич – то есть допустил ошибку, – могло плохо отразиться на их отношениях. И Дэвид не хотел рисковать.

«Это было сиюминутное решение, – продолжил Дэвид. – Стоит ли устраивать перепалку с поваром? Или вы спокойно отнесетесь к неправильному сэндвичу? Вы показались мне таким дружелюбным, что я решил не спорить с поваром».

Дэвид решил, что легче объяснить ошибку клиентам, чем говорить об этом с коллегой или начальником. Можно было бы осудить Дэвида за такой выбор, если бы многие из нас сами часто не поступали таким образом. Так что же требуется, чтобы не допустить замкнутого мышления?

Храбрость.

Чтобы преодолеть вредную привычку работать в рамках замкнутого мышления, нужна смелость пойти на личный риск. Нужна недюжинная моральная сила, чтобы выявить и помочь исправить ошибку «в чьем-то еще» замкнутом мышлении и не бояться последствий, которые могут возникнуть из-за того, что ты взял на себя ответственность за работу коллег.

Во время нашего разговора Дэвид признал, что лучше бы он сказал шеф-повару об ошибке. Лучше для меня, для кафе, для повара и, по прошествии времени, даже для отношений Дэвида с поваром.

«Так ты поговоришь с ним?» – спросил я.

Дэвид – хороший парень, которому хватило смелости вместе со мной честно проанализировать то, как он принимает решения, – бросил взгляд в сторону кухни, затем снова посмотрел на меня и пожал плечами.

*Не поддавайтесь желанию рассматривать свои рабочие задачи отдельно от задач своих коллег – это замкнутое мышление. С точки зрения любого руководителя, акционера или покупателя, «разделения обязанностей» не существует. Берите на себя ответственность за работу своих коллег и стремитесь к совершенству – не в отдельных аспектах, а в целом.*

## 42

### **Я слишком загружен... Предлагайте окружающим свою помощь**

Я знаю, как справляться со стрессом. Я знаю, что каждый день мне нужно спать по семь-восемь часов и посвящать около часа физическим упражнениям. Я знаю, что нужно есть хорошо сбалансированную пищу адекватными порциями и медитировать по несколько минут в день. Я знаю, что в течение дня нужно делать глубокие вдохи, чтобы успокаиваться. Я помню обо всем этом и по большей части (за исключением второй миски шоколадных хлопьев, смешанных с арахисовым маслом и воздушным рисом, которую я только что проглотил) придерживаюсь этих правил.

Но все-таки, даже зная, как контролировать стресс – и делая это, – я все равно его испытываю. Причем чрезмерно.

На этой неделе трудности, связанные с работой, добавились к обычным повседневным заботам: воспитанию троих детей – каждого со своими достоинствами и недостатками; попыткам найти возможность провести время с чудесной женой, у которой полно своих стрессов; и необходимости заниматься развитием своего бизнеса. Но эти стрессы стоят того. Я здоров, у меня здоровая семья, здоровый бизнес и здоровое финансовое положение.

Однако стресс не проводит различий между хорошим и плохим. Он непрошено является именно тогда, когда мы чувствуем, что ситуация выходит из-под нашего контроля. И мы жалуемся. Мы сплетничаем. Мы язвим. Наш стресс мгновенно заражает окружающих. И тогда уже они жалуются, сплетничают и язвят. И вот мы уже соревнуемся между собой: чей стресс сильнее, у кого больше всего работы, чей босс самый невменяемый и неблагодарный. А это, конечно, лишь увеличивает стресс. Как же справиться с перегрузкой, а параллельно и с коллегой, который жалуется, сплетничает и язвит? Как реагировать? И как самим не начать вести себя подобным образом?

Возьмите на себя часть чужой работы.

Знаю, это звучит дико, потому что вы и так ужасно заняты – возможно, гораздо больше, чем другой человек. И даже если бы у вас нашлись силы и время помочь, вам едва ли хочется проявлять такую щедрость, поскольку все эти жалобы вас раздражают. Кроме того, раз вы соревнуетесь, кто из вас больше загружен, как будет выглядеть ваше предложение помочь? Вы явно проиграете в споре.

Но зато вы победите в войне со стрессом.

Мы жалуемся, потому что чувствуем, что оторваны от других, что остались со стрессом один на один. Мы начинаем сплетничать, желая объединиться с другим сплетником. Мы язвим в адрес босса, чтобы встать на одну сторону с коллегой. Но жалобы и сплетни подобны моей смеси шоколадных хлопьев, арахисового масла и воздушного риса: в процессе получаешь удовольствие, но сразу после чувствуешь себя плохо.

Жалобы порождают недоверие между коллегами, наполняют рабочее пространство негативом, тянут наше время и в конечном счете лишь укрепляют чувство изоляции. А если предложить коллеге помощь, можно добиться обратного: создать прочную связь, в поисках которой все мы и находимся.

Если бы кто-то оказался в настоящей беде – представьте жителей Японии после цунами, – мы бы без колебаний кинулись на помощь. Подумайте о своем предложении помочь как о человеческом великодушии – только в ситуации меньшего, не столь разрушительного масштаба. Подобное неожиданное предложение сразу же перевернет ход событий. Кто захочет продол-



жать жаловаться, после того как ему предложили разделить его бремя? Так появляется доверие, улучшается рабочая атмосфера и дела идут в гору.

Подход, который я предлагаю, поможет вам справиться и с собственной работой. Великодушие улучшает настроение, снимает стресс и повышает продуктивность. Действуя так, будто вы способны помочь, вы обретете эту способность в действительности.

Как стоит себя вести?

*Выслушайте, не поддаваясь, но и не соревнуясь.* Проявите сочувствие к трудностям, которые испытывает ваш собеседник. Не поддавайтесь порыву присоединиться к жалобам и выдать собственную пикантную порцию сплетен, но и не говорите о том, что у вас много работы и вам тяжело с ней справляться. Просто слушайте.

*Признайте, что собеседнику приходится нелегко.* В одном-двух коротких предложениях дайте знать, что вы понимаете, какой стресс испытывает другой человек. Не поощряйте жалобы, не подливайте масла в огонь. Это может быть нелегко, особенно если вы сами чувствуете себя под гнетом. И все же вовсе не обязательно соглашаться с тем, что говорит собеседник. Вам нужно лишь донести, что вы его слышите.

*Предложите конкретную помощь.* Например, человек боится предстоящего разговора с кем-то, а вы можете выступить на его стороне. Или вы вместе со своим обедом захватите порцию и для коллеги – и тогда ему не придется тратить время на дорогу. Не беспокойтесь, что он привыкнет ждать вашей помощи. Не спорю, есть вероятность, что он начнет принимать ваше поведение как должное. Но, скорее всего, он вас поблагодарит, перестанет жаловаться, и вы оба вернетесь к работе с новыми силами. Быть может, в следующий раз коллега сделает что-то для вас – именно так ведут себя члены сплоченной продуктивной команды.

Однажды вечером я угодил в эту ловушку: я жаловался Элеонор на то, что у меня много работы и что это сильно меня напрягает, хотя знал, что она тоже очень занята и испытывает большой стресс. Элеонор не стала соревноваться со мной. Она выслушала меня, сказала, что прекрасно видит, как мне тяжело, и, несмотря на то что на следующий день была моя очередь заниматься детьми, предложила мне подольше поспать. Это все поменяло. Я прекратил жаловаться и осознал, какой я счастливчик. Позже в тот день, когда Элеонор подменила меня, ей понадобилось дополнительное время для работы, и я предложил взять детей на себя – это подарило мне еще больше радости, чем лишний час утреннего сна.

Возможно, вы подумали: *«Это твоя жена – конечно, она поможет. Вы партнеры по жизни. То, как мы делим рабочую нагрузку с коллегами, совсем другое дело»*. Но должно ли так быть? Почему бы на работе не делить нагрузку в интересах благополучия всей команды?

Я до сих пор невероятно занят. Привычные обязательства по-прежнему висят надо мной. Никаких существенных перемен не произошло. И вместе с тем все поменялось. Несмотря на то что я один ответствен за выполнение своих обязательств, у меня нет чувства, что я остался с ними один на один.

*Наша реакция на стресс из-за обилия работы – жалобы и желание доказать, что мы заняты больше других. На короткое время это помогает почувствовать себя лучше, но атмосфера на работе накаляется, и день идет насмарку. Попробуйте повернуть ход событий, предложив коллеге помощь в его работе. Проявление великодушия улучшит ваше настроение, снизит стресс и повысит продуктивность.*

## 43

### **День, когда распределительные центры были забиты под завязку Сосредоточьтесь на результате, а не на процессе**

В течение недель и месяцев, пока город оправлялся от последствий урагана «Сэнди» – шторма, разрушившего некоторые районы Нью-Йорка, – он был поделен надвое: одна часть понесла от урагана ужасающий урон, а другая едва заметила его присутствие.

Мне повезло: я живу в Верхнем Вест-Сайде Манхэттена, который почти не был задет. Дети несколько дней не ходили в школу, но у нас не пропадало электричество и квартира не пострадала. В ночь шторма мы загрузили в свой автомобиль баллоны с газом – просто на всякий случай.

Словом, получив несколько электронных писем о попытках собрать и доставить гуманитарную помощь пострадавшим, мы были готовы помочь. К тому времени, когда мы приехали в Центр еврейской общины, холл его был завален одеждой, едой, игрушками, туалетными принадлежностями, одеялами, фонариками и другими предметами первой необходимости, упакованными в черные мусорные мешки. Повсюду были люди, которые сортировали мешки и грузили вещи в машины. Здесь же был человек, руководивший процессом: он посылал людей в центры распределения в особенно пострадавших районах. Отсюда уже выехали сто машин с гуманитарной помощью, а к концу дня и еще около сотни.

Изабелла и София составили мне компанию в миссии по доставке продовольствия и вещей. Волонтерам понадобилось около минуты, чтобы наполнить мешками наш минивэн и указать путь на Стейтен-Айленд.

Вскоре мне позвонил координатор и отговорил туда ехать. Он сказал, что распределительные центры там забиты до отказа, и посоветовал ехать в другой округ – Фар-Рокавей. Спустя несколько часов, проведенных в дороге, мы выяснили, что в местном распределительном центре уже яблоку некуда упасть. И тогда мы отправились к церкви, которая, по слухам, тоже действовала как распределительный центр. И снова нам дали от ворот поворот – церковь была переполнена. Тогда мы нашли третий, еще больший по размеру центр – но с тем же результатом.

Медленно проезжая по Фар-Рокавей в поисках распределительных центров, мы наблюдали такую разруху, какой никогда еще не видели. Целые кварталы были разрушены, здесь сохранились только парадные ступени, ведущие к обугленным руинам. Улицы, покрытые песком, останками кораблей и лодками, которые оставила здесь отступившая вода. Груды древесных обломков, мебели, игрушек, кусков стен громоздились у обочин в ожидании городских санитарных служб.

Я просто не мог поверить, что у людей в этих районах есть все необходимое. Но тем не менее мы сидели в машине, набитой предметами гуманитарной помощи, которые не принимал ни один распределительный центр. И тогда я осознал, в чем была проблема: все эти координационные работы были в некотором роде бессмысленны. Я приехал в нужное место с нужными вещами. И что же? Организаторы встали у меня на пути. Я не могу как следует объяснить, что за сдвиг произошел в моем сознании, но я вдруг перестал быть исполнителем и взял на себя задачи руководителя. Я прекратил действовать по указке и начал делать то, что, по моему мнению, было необходимо.

Слишком часто кто-то или мы сами навешиваем на себя ярлык винтика в большом механизме. Мы ожидаем указаний от руководства, вместо того чтобы самостоятельно решить, что предпринять. Многие из нас по инерции стремятся быть эффективными и плывут по тече-

нию, не останавливаясь и не оценивая, помогают ли их действия достичь поставленных целей. Порою в погоне за продуктивностью мы теряем ее.

Пока мы искали способ помочь пострадавшим, мне пришлось скорректировать план действий, поскольку старый не продвигал меня к цели. Я понял, что иногда нужно противостоять желанию быть продуктивным, перестать следовать намеченным курсом и сосредоточиться на результате, делая все необходимое, чтобы его получить.

А еще я узнал, что, взяв на себя инициативу, можно неожиданно получить кое-что ценное. Двигаясь по случайным улицам, мы видели, как люди выгребают мусор из своих домов. Здесь мы познакомились с Майком и Келли. Их только что отремонтированный подвал залило до потолка, как бассейн, – два автомобиля были затоплены и безнадежно испорчены. После того как от песка и пыли их сын пережил три приступа астмы, они отправили его к бабушке в Уэстчестер.

Они сказали, что вещи, которые мы везем, действительно им пригодятся. Равно как и их соседям. Мы вместе перетаскали все к порогу их дома – и Майк обещал раздать часть соседям.

Майк и Келли описали ночь, когда начался ураган, и тот оглушительный удар, который раздался, когда поток воды прорвался через стену подвала. Келли рассказала моим детям об океане и заливе, о том, как вода шла с двух сторон и топила все вокруг. Она поведала о том, как они с соседями делили оставшуюся еду и помогали друг другу наводить порядок. А еще угостила моих дочерей таким количеством конфет, оставшихся после Хэллоуина, какое я едва мог одобрить.

Слушая о том, с какой храбростью Майк и Келли пережили катастрофу, я подумал о коллапсе, случившемся в распределительных центрах, как о благословении. Да, без указаний со стороны координатора я бы так и не приехал в Фар-Рокавей на минивэне, полном гуманитарной помощи. Но если бы все шло по плану, мы с детьми передали бы вещи безликой бюрократической машине, не встретили бы Майка и Келли и не услышали бы их историю. А они не познакомились бы с нами и не смогли бы поведать нам о том, что пережили.

Нет, ураган не разделил город на две части. Нью-Йорк – это восемь миллионов человек, и стихийное бедствие тем или иным образом затронуло каждого из нас. Чтобы почувствовать воодушевление и восстановить привычный ход жизни, крайне важно было попасть в мрачные районы, заваленные обломками, побывать в затопленных домах и услышать истории очевидцев.

Да, пища, одежда и теплые одеяла необходимы для выживания. Но так же важны человеческое общение, поддержка, чувство единства, которые возникают, когда одни люди непосредственно делятся чем-то с другими. Именно это мы теряем, отдаляясь друг от друга в крупных организациях и поддерживая общение через высокотехнологичные средства связи – когда в виртуальном мире мы взаимодействуем больше, чем в реальном. Это не значит, что нужно отказаться от организаций как таковых – в конце концов, они состоят из реальных людей. Но чем больше мы действуем как подчиненные, стремясь исключительно к тому, чтобы как можно эффективнее выполнить задачу, тем больше мы теряем свою человечность.

Делиться с соседями вещами и историями – малоэффективно. Не исключено, что у Майка и Келли на пороге скопятся вещи, которые они не смогут использовать и не смогут раздать. Возможно, они вообще не те люди, которым больше всего требуется помощь.

Но поездка в Фар-Рокавей помогла мне увидеть пользу неэффективного подхода. Не лучше ли сделать так, чтобы один сосед предлагал другому взять со своего крыльца все необходимое, вместо того чтобы подавать заявку в распределительный центр? Должен признать, у меня была мысль: не оставят ли Майк и Келли все вещи себе? Это как раз тот сорт недоверия, который исходит из бездушной бюрократии и ведет к ней же.

Они действительно могли бы ни с кем не делиться. Но я сомневаюсь, что они так поступят. Майк и Келли – хорошие люди. Это было видно по тому, как они встретили меня и моих

детей. Едва мы подъехали к их дому, Келли предложила нам бутилированной воды из своих скромных запасов. Они из тех, кто возьмет самое необходимое и поделится тем, чем может поделиться.

Поздно вечером, возвращаясь домой, мы чувствовали себя превосходно. Не только потому, что помогли людям, которые в этом нуждались. И не только потому, что взяли на себя инициативу, которой могли гордиться. Но еще потому, что познакомились и нашли общий язык с Майком и Келли.

Как оказалось, это обратная сторона малой эффективности.

*Не стремитесь сохранять дисциплину и строго следовать указаниям, особенно если они вызывают сомнения. Лучше сосредоточьтесь на результате и действиях, которые необходимо предпринять, чтобы его достичь.*

## 44

### **Не полагайтесь на выигрыш в лотерею Сосредоточьтесь на том, что важно для компании**

Мой друг Дэйв рассказал мне, что он только что получил результаты медицинского исследования, которые удивили и разочаровали его. Уровень холестерина оказался слишком высоким. Как он выразился, это особенно странно, если учесть, как он питается.

– Дэйв, – ответил я, – ты шутишь? Твой образ питания просто отвратительный. Все, что ты ешь, – жареное. А если нет, то это печенье с шоколадной крошкой. Я никогда не видел, чтобы ты ел овощи. На каком основании ты ожидал, что у тебя будет нормальный уровень холестерина?

– Но за день до теста я ел только полезную еду, – ответил он.

Мысль о незамедлительном результате чрезвычайно заманчива. Это искушение подобно лотерее. Кто хотя бы раз не участвовал в лотерее, воображая, как масса проблем решится в одну минуту? Стоит ли винить Дэйва за то, что он надеялся улучшить работу своего организма за один день здорового питания?

И все же достичь мгновенного результата практически невозможно. А надеяться на него – вредно, потому что обычно это мешает нам предпринимать серьезные, продуманные шаги, которые действительно приведут нас к желаемым результатам. Конечно, случается, что люди выигрывают в лотерею. Но вероятность оказаться одним из счастливых настолько мала, что статистически ваш шанс равен нулю.

Я вспомнил об этом, разговаривая с журналистом, который спросил, какой совет я мог бы дать человеку, желающему попросить о прибавке в период, когда зарплаты кругом либо заморожены, либо сокращаются. Что я ответил? «Даже не пытаться это делать».

Дело не в том, что я не верю в возможность повышения зарплаты в трудные времена. Но если в течение последнего года вы не готовили для этого почву, то едва ли добьетесь желаемого. Не существует рецепта – ни идеальных слов, ни способов самопрезентации, – который позволил бы получить прибавку после пары дней подготовки. А если просить об увеличении зарплаты без надлежащей подготовки, то можно нанести вред себе и своей репутации, тем самым уменьшив шансы на повышение, даже если его заслуживаешь.

А вот рецепт, как больше зарабатывать и двигаться вверх по карьерной лестнице, действительно существует. И если начать сейчас, то уже в следующем году можно добиться увеличения размера своей зарплаты.

В основе этого рецепта лежит простая предпосылка: чтобы добиться карьерных успехов, нужно приносить компании пользу. А чтобы приносить пользу, нужно посвятить большую часть рабочего времени тем задачам, которые топ-менеджмент – или совет директоров – считает наиболее важными. Практически всегда это та работа, которая ведет к увеличению дохода или прибыли – в краткосрочной или долгосрочной перспективе.

Но разве сейчас мы не работаем изо всех сил именно над такими задачами? Полагаю, расстановка сил не на нашей стороне. Мы перегружены, потому что делаем слишком много дел одновременно. Мы отвечаем на уйму маловажных писем. Делимся своими соображениями, когда в этом нет необходимости. Тратим время на дела, исход которых от нас не зависит. Делаем работу, в которой больше бюрократизма, чем пользы. Вне всяких сомнений, мы заняты по уши, но при этом наиболее важные вопросы часто так и остаются нерешенными.

Всегда есть более и менее важные задачи. Но большинство из нас не умеют их разделять, и события развиваются по одному из двух сценариев: либо мы одинаково вкладываемся во все подряд, либо оставляем без внимания что-то значимое.

Свести это несоответствие на нет – в ваших силах. Попробуйте воспользоваться моим рецептом:

1. Во время разговора о зарплате в текущем году принимайте то, что вам дают, без обсуждений. Если это уместно, признайте, что год выдался тяжелый, и выразите признание за те блага, которые вам предложили. Объясните, что вы заинтересованы не столько в немедленном увеличении зарплаты, сколько в том, чтобы принести компании большую пользу – именно на этом стоит сделать акцент.

2. Мыслите как основатель компании. Задавайте вопросы о стратегии, выясните, что не дает топ-менеджерам спать по ночам, как ваш отдел влияет на доход или прибыль и что важно вашему непосредственному начальнику. Вместе со своим руководителем определите две или три первостепенные задачи, над которыми вы могли бы поработать, чтобы увеличить доход или прибыль. Так вы узнаете, на чем сосредоточиться, чтобы заслужить прибавку к зарплате.

3. Отныне эти две-три задачи должны всегда занимать первые строки в вашем списке дел. Следите за тем, чтобы большая часть затраченных вами усилий улучшала показатели компании в обозначенных сферах. Обсудите свой список дел с руководителем, чтобы убедиться, что ваши взгляды на то, какие задачи являются наиболее важными и как их выполнение сказывается на деятельности компании, совпадают. Делайте все от вас зависящее, чтобы усилить свой вклад в процветание компании. Если начальник будет поручать вам дела, которые не соответствуют выбранным направлениям, выразите несогласие и обсудите с ним это. Конечно, вам так или иначе придется заниматься какими-то малозначительными делами. Все, что нужно, – уделять им меньше времени. Делайте ровно столько, чтобы получить удобоваримый результат, – все равно это ни на чем не отразится.

Не допускайте ошибку: не просите повышения прежде, чем выясните нужды компании. Через полгода прицельной работы можно обсудить с руководством, как ваша работа повлияла на дела компании, и доказать, что вы принесли неоценимую пользу в наиболее важных направлениях. Во время этого разговора можно обсуждать реальную прибавку к зарплате.

Рецепт, который я вам предложил, – это не какой-то трюк, это стратегия, которая действует в общих интересах. Сосредоточившись на самых значимых вещах, вы станете продуктивнее, ваш начальник станет продуктивнее и вся компания станет продуктивнее. Это беспроигрышная лотерея.

– А теперь, когда ты знаешь, что у тебя повышенный уровень холестерина, ты собираешься изменить свой рацион? – спросил я Дэйва.

– Нет, – Дэйв был в своем репертуаре, – я принимаю таблетки. Через несколько дней уровень холестерина упадет, и я снова смогу есть что захочу.

Возможно, мне просто нравится выбирать обходные пути. Но, насколько я знаю, не существует таблеток, которые могли бы увеличить зарплату. И все же во времена, когда зарплаты в большинстве отраслей заморожены или сокращаются, приятно знать, что хотя бы существует рецепт, позволяющий получить желанную прибавку.

*Вполне естественно думать, что время, когда на предприятиях анализируют эффективность работы сотрудников, – самый подходящий момент, чтобы попросить о прибавке к зарплате. Однако вы должны начать готовиться к этому разговору минимум за год, фокусируясь на основных приоритетах компании и стараясь им соответствовать. Осознанный стратегический выбор между делами, на которые вы будете расходовать свое время, может стать решающим для вашей карьеры.*

## 45

### **Рон все нудит и нудит Старайтесь быть полезными, а не милыми**

Следующее слово было за Роном. Будучи старшим аналитиком в инвестиционной компании – и хорошим аналитиком, – он многое знал о той компании, которую собирался представить правлению. Он сделал короткую паузу, раскладывая перед собой страницы, заполненные цифрами, а затем начал презентацию.

Рон сам себя назвал человеком цифр, и, судя по всему, эта часть работы доставляла ему подлинное удовольствие. Он проявлял щепетильность в донесении своих мыслей и явно гордился глубиной проделанного анализа. Двадцатью минутами позже, когда встреча подошла к концу, Джеймс, глава компании, поблагодарил Рона за работу, особенно отметив его исчерпывающее исследование. Рон улыбнулся и поблагодарил его в ответ.

Все ушли, оставив нас с Джеймсом вдвоем. Я спросил его, что он думает о встрече.

– Боже, дружище, – сказал он, – что делать с аналитиком, который все время нудит?

– Ты о ком? – спросил я. – О Роне?

– Он блестящий аналитик, толковый акционер и очень хороший человек. Но он говорит слишком много.

– Но ты сказал ему, что он проделал прекрасную работу!

– Анализ действительно впечатляющий. Но презентация... – Джеймс хмыкнул и умолк.

– Ты говорил с ним об этом?

– Я намекал, но... ничего конкретного.

– Почему нет?

– Наверное, стоит.

Но он так ничего и не сказал. Причина проста: Джеймс слишком любезный. Я знаю его не только по работе, и он всегда сама деликатность. Я никогда не видел, чтобы он позволил себе что-то хотя бы отдаленно напоминающее враждебность или грубость. А сказать человеку, что он нудит, звучит одновременно как враждебность и грубость.

Однако это не то и не другое. Это проявление участия.

Если мы не будем делиться друг с другом обратной связью, то не узнаем о своих слабых сторонах. И Рон будет по-прежнему нудить, не понимая, почему он теряет свое влияние и внимание аудитории.

Давать окружающим обратную связь – проявление доверия. Так вы показываете, что верите в способность человека измениться, верите, что он возьмет информацию на вооружение и станет лучше, верите в его потенциал. А еще это знак преданности команде и высоким целям компании. В конце концов, все мы ответственны за общий успех.

Джеймс знает об этом. И все-таки даже ему – компетентному и смелому CEO – трудно давать кому-то критический отзыв, потому что он считает это проявлением агрессии. Стоит ли сообщать людям, что они слишком много говорят? Или плохо одеваются? Или выглядят лицемерными? Или идут по головам?

Стоит – вне всяких сомнений.

И не только в том случае, если вы CEO. Каждый из нас должен давать обратную связь людям, невзирая на положение. До тех пор, пока ваш отзыв обусловлен заботой и желанием поддержать другого человека – а не симпатией (которая ощущается как покровительство), или властью (что унижает), или злостью (что оскорбительно), – решение высказать критическое мнение – проявление доброжелательности.

Нет, принимать критику совсем не легко. И в следующей главе я расскажу о своих трудностях с восприятием критики и поделюсь советами, как научиться извлекать пользу из критических замечаний.

Но несмотря на то что давать и принимать обратную связь бывает нелегко, сообщение о том, что уже знают все вокруг, – противоположно враждебности. Быть враждебным – это видеть, как человек терпит неудачу, и не пытаться ему помочь.

Ирония заключается в том, что, как бы мы ни отказывались делиться своим мнением, в определенный момент правда все равно выходит на поверхность – в виде сплетни, в порыве гнева, в виде сарказма или обвинения. И *вот это* истинная враждебность.

С одной стороны, чтобы не доводить до такого безобразия, важно не тянуть с обратной связью. С другой стороны, если мы начнем с самодовольным видом бросать критику налево и направо, обстановка быстро накалится. Так как же стоит давать обратную связь?

Во-первых, *попросите разрешения*. Например: «Я кое-что заметил – хочу поделиться. Тебе это интересно?». Или просто: «Могу я высказать свое мнение?» Когда вам ответят «да» (а кто ответит иначе?), расстановка сил окажется равной – вам будет легче говорить, а собеседник будет готов принять ваш отзыв.

Во-вторых, *не виляйте*. Когда нам трудно критиковать, мы стараемся смягчить удар, ослабляя критику. Иногда мы говорим что-то приятное до критической части и после. Но так мы лишь урезаем информативность и вводим человека в заблуждение. Лучше говорите четко, коротко, приводя простые примеры, критикуйте поведение человека, а не его самого и не бойтесь повисающих в разговоре пауз.

В-третьих, *давайте обратную связь часто*. Именно так создается культура общения, в которой люди открыты и честны друг с другом во имя всеобщего блага. Если вы делитесь критическим мнением лишь изредка, это выглядит неестественным и вызывает отторжение.

Конечно, обратная связь не обязательно должна выражать критику. Положительный отзыв вдохновляет людей еще активнее и эффективнее задействовать свои сильные стороны. Хвалите их почаще. Только не одновременно с критикой.

– Могу я поделиться с тобой тем, что я думаю? – сказал я Джеймсу под конец разговора.

– Поделись, пожалуйста, – ответил он.

– Не говоря Рону о его привычке к нудным выступлениям, ты вредишь ему, себе и вашему бизнесу. Я знаю, тебе трудно критиковать кого-то, но конкретно в этом случае отказывать в обратной связи эгоистично. Ты вредишь Рону, не желая выходить из зоны комфорта. Однако ему нужно знать – он этого заслуживает. Как ты считаешь?

Повисла неловкая пауза.

И она, как оказалось, стала катализатором действия. Джеймс задумался на несколько секунд, а затем взял свой BlackBerry и написал Рону электронное письмо, в котором предлагал встретиться позже тем же днем.

*Нередко мы отказываемся давать обратную связь, боясь кого-то ранить, но самое лучшее и полезное, что вы можете сделать в отношении другого человека, – быть с ним открытым и честным. Критическое мнение, высказанное с уважением, только укрепит ваши отношения.*



## 46

### «Вообще-то есть кое-что...» Примите критику как подарок

Было лето 1990-го, мы с Марком и Ричем вели учебную группу National Outdoor Leadership School (NOLS) и уже целый месяц находились с пятнадцатью студентами на горном хребте Уинд-Ривер, в Вайоминге.

– Питер, мы хотим кое о чем с тобой поговорить, – сказал Марк, когда мы ужинали, сидя на земле.

Наши подопечные готовились ко сну в своих палатках. Я посмотрел на Марка, а затем на Рича. Оба они уставились в землю.

– Что я натворил? – попытался я пошутить. Рич неловко поежился, а Марк продолжил:

– Вообще-то есть кое-что...

Я почувствовал, как напряглись мышцы и по венам побежал адреналин. Они сказали, что я слишком много болтаю и слишком много времени провожу со студентами. Они считали, мне не хватает обособленности и сдержанности. Я задал им несколько вопросов, чтобы лучше понять их точку зрения, но принять ответы к сведению было трудно, потому что в голове стремительно проносились мысли:

*«А я-то думал, что курс проходит невероятно круто. Они хотят, чтобы я был похож на них? Но они же холодные и замкнутые! Это вообще не в моем стиле! И потом, разве студенты жалуется? Разве это плохо, что я провожу с ними время? И когда это я много болтал? Они что, правы? А вдруг я не создан быть инструктором NOLS? Чего они на меня взъелись?»*

Работа с этой группой пошла для меня под откос. Я стал неуверенным в себе, чувствовал неловкость; всякий раз, когда общался со студентами или коллегами-инструкторами, я сомневался, правильно ли это делаю. В той поездке я позволил мнению своих компаньонов – насколько бы полезным оно ни было – эмоционально меня подавить.

Но то было двадцать лет назад. Теперь я принимаю критику на ура.

Да, именно так.

Как писатель, который публично рассказывает о себе, я чувствителен к критике, которую порой высказывают совсем не в щадящей форме. Однажды я написал статью о том, как убедить управляющего магазином вернуть деньги за покупку, когда двухнедельный период возможного возврата истек, – и получил в ответ огромный массив жесткой критики. Люди назвали мое поведение неэтичным, а меня – изворотливым, склонным к манипуляциям материалистом, достойным жалости.

*«Подождите, – хочется ответить мне, – вы меня не знаете. Ни один из этих эпитетов ко мне не относится».* Но очевидно, что для многих моя статья подтверждала обратное. И, взявшись писать следующую статью, я колебался, не зная, с какой стороны подойти к делу, беспокоился о том, как примут мой текст.

Любую критику выслушивать трудно. Но неожиданный отзыв – который появляется точно ниоткуда и обнажает проблему, о существовании которой не догадываешься, – самый тяжелый. В таких случаях нас особенно тянет защищаться.

Получив критический отзыв, трудно не *признать* чужую правоту, а *понять*. Прежде чем принять что-то, мы должны об этом узнать. Подобно тому как критика моих коллег в NOLS и отзыв на статью совершенно огорошили меня. Я и не подозревал, что вызываю такую реакцию, понятия не имел, что писал о чем-то настолько спорном. Подобного рода обратная связь заставляет взглянуть на себя со стороны, а это одновременно и очень трудно психологически,

и чрезвычайно полезно. Вот почему наша защитная реакция столь предсказуема и столь непродуктивна. Вещи, о которых нам больше всего нужно услышать, – это как раз те вещи, слышать о которых мы совершенно не хотим.

Чтобы продуктивнее принимать неожиданную обратную связь, нам нужен план действий. Поэтому, услышав критику в свой адрес и почувствовав прилив адреналина, возьмите паузу, глубоко вдохните, а затем сделайте следующее:

*Постарайтесь справиться с эмоциями.* Есть такое понятие, как «конструктивная критика» – обычно такой она и бывает. Но при этом она все равно может причинять боль, выводить из равновесия, восприниматься как личное оскорбление. Обратите внимание на эти эмоции, признайтесь себе, что ощущаете боль, злость, смущение, неполноценность или любые другие чувства. Распознайте эти эмоции – дайте им имена, – а потом отодвиньте в сторону, чтобы их шум не мешал вам слышать собеседника.

*Не зацикливайтесь на форме подачи.* Давать обратную связь трудно, и вполне возможно, что человек, который дает вам ее, в этом не силен. Даже если критическое мнение высказано не лучшим образом, это не означает, что оно лишено ценности и информативности. Не все мысли до вас донесут в виде «я-сообщений»<sup>20</sup>, не все высказывания будут касаться исключительно вашего поведения, не все будет сказано доброжелательно. Старайтесь не путать форму с содержанием.

*Избегайте выражать согласие или несогласие.* Просто примите информацию к сведению. Если вам удастся подавить желание ответить, защитная реакция ослабнет, и у вас появится возможность лучше услышать то, что вам говорят. Критика – это полезные знания о том, как вас воспринимает другой человек. Убедитесь, что вы действительно его понимаете. Это означает, что нужно задавать вопросы, чтобы глубже проникнуть в суть того, о чем вам говорят; прощупывать почву; просить привести примеры. Вы можете даже сыграть в адвоката дьявола, намеренно оспаривая высказывания оппонента, с тем чтобы лучше понять его мысль. Если вы опасаетесь, что ваши действия будут выглядеть как самозащита, проанализируйте высказанную в свой адрес критику с участием третьей стороны. Получив критические отзывы на свою статью, я спросил нескольких человек – верных друзей, которые знают меня достаточно хорошо, чтобы сказать правду, – видят ли они в моем тексте то, что увидели комментирующие.

*Позже, на холодную голову, решите, что вам стоит предпринять.* Сама по себе обратная связь редко требует незамедлительных действий, она просто дает вам знания. Понимание того, что решение и возможность измениться – в вашей власти, поможет вам оставаться открытыми. Когда у вас найдется для этого время и подходящее место, обдумайте услышанное и решите, стоит ли вам что-то менять, и если да, то что именно и как.

В некоторых случаях вы захотите изменить свое поведение. Я многое узнал, читая комментарии к своей статье и обсуждая их с другими людьми. И многое понял: то, что мне кажется забавным, другие находят оскорбительным; эксперименты ради собственной выгоды с этической точки зрения спорны; мои идеи могут затеряться за провокационными примерами; и нужно внимательнее следить за склонностью ставить свои нужды выше нужд окружающих.

В каких-то случаях вы предпочтете не корректировать свое поведение, решив, что вам лучше остаться самим собой, но поменять свое окружение. После того случая в NOLS мне пришлось руководить еще несколькими экспедициями, но мне так и не удавалось оправдать ожиданий своих коллег и превратиться в сдержанного, авторитарного, отчужденного инструктора.

---

<sup>20</sup> «Я-сообщение» – психологическое понятие; способ выражать недовольство, делая акцент на своих чувствах, а не на поведении оппонента, тем самым смягчая негативность сообщения. *Прим. перев.*

В конце концов я оставил NOLS и начал сотрудничать с HayGroup – консалтинговой компанией в Нью-Йорке. Я помню, как в первую неделю работы присутствовал во время телефонных переговоров с клиентом, которые вел глава компании Энди Геллер. Примерно через двадцать минут после начала беседы он нажал на кнопку отключения звука и обратился ко мне: «Питер, скажи что-нибудь. Хоть что-то. Я знаю, ты можешь внести большую лепту, и клиенту тоже нужно это знать».

Он снова включил звук, а я улыбнулся, подумав: «Больше говорить? Тогда консультации мне нравятся!»

*Если чья-то критика застаёт вас врасплох, старайтесь подавить защитную реакцию. Критика может оказаться ценным подарком, если вы сделаете паузу, справитесь с эмоциями, обратите внимание не на форму обратной связи, а на ее содержание, соберете достаточно информации и затем решите, что с ней делать.*

## 47

### Слезы из-за подарка Создайте атмосферу доверия для себя и окружающих

«Папа, ну пожалуйста! Можно сейчас открыть наши подарки?»

Была третья ночь Хануки. Мы с Элеонор и тремя маленькими детьми только что вернулись с праздника.

– Разве вам не хватило подарков на празднике? – спросил я.

Глупый вопрос.

– Хорошо, – я уступил. – Вперед.

Они разорвали оберточную бумагу, чтобы добраться до своих подарков. Маленькие волшебные фонарики. Когда они начали возиться с фонариками, одна из дочерей заметила, что ее подарок отличается от подарка сестры, и расплакалась:

– У моего фонаря не открывается дверка. И музыка не играет.

«Какая неблагодарность», – подумал я и сделал глубокий вдох, чтобы подавить гнев. Я тут же пожалел, что позволил ей так долго не ложиться спать, есть столько сладостей на празднике и открыть последний подарок. Видя, что дочь все больше расклеивается, я перешел от гнева к благоразумию. Я сказал ей, что оба подарка хороши и что ей стоит радоваться такому изобилию сюрпризов.

– Я знаю, папа, извини. Я всегда рада подаркам. Но в этот раз... я не знаю. Почему дверка не открывается?

Она вовсе не злилась, она была расстроена, и это настолько смягчило меня, что я смог вспомнить слова Элеонор: *«Просто принимай. Повторяй то, что слышишь. Отзеркаливай»*. И я перешел от благоразумия к сочувствию.

– Мне жаль, что ты разочарована подарком. Обычно ты рада сюрпризам, но в этот раз по-другому. Ты расстроена, что у сестры дверка фонаря открывается, а у тебя нет.

Она все плакала. Но, к моему крайнему изумлению, причина ее слез поменялась кардинально.

– Я показывала другим, как делать оригами, и все было хорошо, но потом Тэмми тоже начала показывать. И я отобрала у нее оригами. Не знаю, почему я так сделала. Я не сдержалась. Рассердилась. А они больше не захотели, чтобы я их учила. Они не хотели со мной играть.

– Ты говоришь о празднике, милая?

– Да, – ответила она, всхлипывая, – о празднике. Я не знаю, почему так поступила. А потом они собрались все вместе, но меня с собой не брали, а мне очень хотелось.

Теперь я страдал вместе с ней. Ей так хотелось завести новых друзей, и она очень старалась, но это оказалось трудно. Именно поэтому она расплакалась, открыв свой подарок. Дело было не в нем. Она весь вечер держалась как могла, и силы просто закончились.

Раньше я недоумевал, почему дочь так часто устраивает истерики дома – что мы делаем не так? Но теперь я понял, что это, возможно, происходит потому, что мы все делаем правильно.

Жизнь бывает суровой. И демонстрировать свои эмоции окружающим кажется небезопасным. Дом – где есть мы с Элеонор – безопасное место для проявления чувств: чтобы позволить себе расклеиться, взять передышку и прийти в себя. Здесь любят, понимают и принимают.

Хотя это история о моей семье и моем ребенке, ее можно переложить на рабочие отношения со своими сотрудниками, начальниками, коллегами и клиентами.

Любовь, принятие и понимание в работе? Да ладно. Какое отношение это имеет к профессиональным достижениям?

Прямое.

Коллектив проявляет себя лучше всего, когда члены команды знают, что могут доверять и рассчитывать друг на друга. Так мы выходим за рамки замкнутого мышления. Мы отвечаем за свои ошибки вместо того, чтобы винить других. Мы обнаруживаем проблемы прежде, чем они становятся серьезными препятствиями у нас на пути. Но если тратить энергию, пытаясь замаскировать свои чувства, эта энергия будет растрочена на негатив и разрушение, сводя на нет ваши старания и старания других.

Если бы я остановился на благоразумии, а не понимании, моя дочь почувствовала бы себя еще хуже. Мы так и не узнали бы о досадном происшествии на празднике, и я не смог бы помочь ей разобраться с истинной причиной ее расстройства – безуспешной попыткой найти новых друзей.

Как этого достичь? На самом деле, легко. *Сделайте глубокий вдох и примите другого человека. Повторяйте то, что слышите. Отзеркаливайте.*

Если это так легко, то почему мы не используем это постоянно? Потому что есть и трудная часть: справиться с собственными отрицательными эмоциями. Готовы ли вы принять чувства других людей? Готовы ли выслушать, не осуждая? Готовы ли слушать, даже если чувствуете угрозу для себя?

Когда я укладывал дочь спать, она попросила полежать с ней и поболтать, что я и сделал. Она попросила прощения за свою реакцию на подарок, хотя призналась, что все-таки жалеет, что у фонаря не открывается дверка.

– Знаю, милая. Мне тоже жаль. И я сочувствую, что ты расстроилась на празднике.

Дочь повернулась к стене и закрыла глаза. Она начала погружаться в сон, и в комнате воцарилась тишина. Вдруг она нащупала мою руку у себя за спиной и положила себе на плечо.

– Я люблю тебя, папа.

– И я тебя люблю.

Когда мы оба уснули, ее последний подарок – принятие – стал и моим подарком тоже.

*Наша склонность подавлять свои эмоции часто оборачивается против нас, поскольку эти чувства в итоге негативно сказываются в работе, сводя на нет все наши усилия. Создайте атмосферу доверия для себя и окружающих, чтобы каждый человек мог проявлять себя наилучшим образом.*

## 48

### Я ничего не упускаю Перестаньте проверять почту

Недавно я позволил себе недельный отпуск с семьей – без высоких технологий: ни компьютера, ни телефона, ни электронной почты.

Вернувшись из поездки, я включил компьютер и обнаружил в почтовом ящике несколько сотен писем. Я сделал глубокий вдох и принялся отвечать. Три часа спустя мой ящик – склад сообщений, скопившихся за неделю, – был пуст.

А теперь сравним это с тем, что произошло на другой день и во все последующие, когда я тратил на почту больше трех часов *ежедневно*. Пусть часть этого времени уходила на продолжительный обмен письмами, но разница все равно очевидна.

Я пришел к выводу, что электронная почта – способ отвлечься. Всякий раз, когда я чувствую малейший дискомфорт, я проверяю ящик. Застопорилась работа над статьей? Скучный телефонный разговор? Поездка в лифте, утомительное совещание, беспокойство по поводу предстоящей встречи? Можно проверить почту. Это легкодоступный способ убежать от неприятных эмоций.

Притягательность электронной почты в том, что она интригует. Мне любопытно, что ждет меня в почтовом ящике. Это так заманчиво. А еще это занятие кажется вполне законным и даже выглядит как проявление ответственности. Я *работаю*. Я должен быть уверен, что не пропущу важное письмо и отвечу своевременно.

Но такой подход становится серьезной проблемой. Если мы не контролируем свои привычки, связанные с электронной почтой, электронная почта начинает контролировать нас. Все мои знакомые жалуются на избыток писем. Они падают в ящик без остановки. И мы, точно одержимые, непрестанно проверяем почту, отвлекаясь на деловой встрече, во время разговора, занимаясь своими делами.

Проблема не только в обилии писем, но и в том, что мы неэффективно с ними обращаемся. Каждый раз, когда мы на ходу проверяем почту, мы теряем время на то, чтобы вытащить телефон, загрузить новые сообщения, прочитать их, не отвечая, а затем перечитать те, на которые не ответили в прошлый раз. Позже, оказавшись за компьютером, мы снова все это перечитываем.

Неэффективный подход к работе с почтой действует на нас раздражающе. Согласно американской газете USA Today, число судебных исков, поданных служащими, которые заявляют о несанкционированной сверхурочной работе, выросло с 2008 года на 32 процента. Основная причина? Электронная почта на девайсах вроде смартфонов нарушает неприкосновенность личного времени<sup>[12]</sup>.

Решение, я полагаю, подсказывает эксперимент, который я провел после своего недельного отпуска. Вместо того чтобы постоянно проверять новые сообщения с разнообразных девайсов, определите для электронной почты конкретное время в течение дня – в тот период, когда вы за компьютером. Все оставшееся время свободно от электронных писем.

Гораздо эффективнее отвечать сразу на массу сообщений, находясь за компьютером. Мы действуем быстрее, нужные файлы у нас под рукой, нам легче обратиться к вспомогательным программам вроде электронного календаря. К тому же, усаживаясь с единственной целью обработать почту, мы встречаемся с задачей лицом к лицу. Сосредоточенность и целеустремленность возрастают, мы не тратим время, переключаясь с одного дела на другое.

Я обрабатываю свою почту трижды в день по тридцать минут: один раз утром, один раз днем и один раз перед тем, как выключить компьютер. Я завожу таймер и, когда он прозвез-

нит, закрываю почту. Вне запланированных периодов работы с почтой я не проверяю новые сообщения ни с одного девайса – до тех пор, пока не придет время очередной e-mail-сессии. И я больше не использую телефон для получения писем – кроме тех случаев, когда весь день далеко от компьютера.

Электронная почта – наглядное воплощение принципа, который я называю «действие – бездействие». Когда вы обрабатываете входящие сообщения, погружайтесь в это занятие полностью, отложите все остальные дела. В остальное время держитесь от электронного ящика как можно дальше. Если я чувствую порыв проверить почту – а это происходит часто, – я делаю глубокий вдох и концентрируюсь на той эмоции, которую испытываю. А затем сосредоточиваюсь на текущем занятии, даже если это всего лишь ожидание чего бы то ни было. Я позволяю своему сознанию расслабиться.

И вот что я выяснил: я ничего не упускаю.

Даже наоборот. Я ощущаю эффект присутствия в течение всего дня. Я сфокусирован на том, что происходит вокруг меня в любую минуту, – ни на что не отвлекаясь. Я слушаю внимательнее, замечаю еле уловимые реакции окружающих, которые иначе пропустил бы, и, пока мой ум свободно блуждает, у меня появляется больше новых идей. Я стал более продуктивным, чутким, творческим и счастливым.

Кроме того, я разбираюсь со своими входящими сообщениями быстрее, но сосредоточеннее, чем раньше. Я не допускаю промахов, характерных для спешки: не ставлю в копию ошибочные адреса, не отправляю письма прежде, чем успею их закончить, не допускаю в своих сообщениях каких-то неприятных для получателя фраз. Словом, я стал еще и эффективнее.

Но как быть, если кому-то требуется срочный ответ? Подобное беспокойство – явный пример попыток ложного рационализаторства, которое лишь усиливает нашу зависимость. Мой новый способ обработки электронной почты еще никого не привел в ярость. Я подозреваю, что никто даже не заметил моих мини-каникул, потому что отвечать на электронное письмо в течение нескольких часов совершенно нормально. А в редких случаях, когда людям требуется ответ в ближайшие минуты, они найдут меня другими способами: написав SMS или позвонив.

Электронная почта перестала быть для меня тяжелым бременем. Я трачу на нее полтора часа в день, и этого времени мне как раз хватает. Вам может понадобиться больше или меньше времени – экспериментируйте, а затем внесите в свое расписание подходящие для этого временные отрезки.

Самое трудное – устоять перед желанием проверять почту в незапланированные для этого часы. Мой совет: если вас тянет проверить почту, проверьте лучше, что вы чувствуете. Что происходит в вашем сознании? Какие эмоции вы испытываете? Сделайте глубокий вдох и расслабьтесь, наслаждаясь моментом, когда вас ничто не отвлекает.

Посреди суматошного рабочего дня на какую-то минуту вы вдруг почувствуете себя как на каникулах.

*Чтобы увеличить свою продуктивность, просматривайте почту лишь несколько раз в день. Как только возникает порыв проверить входящие сообщения, сделайте глубокий вдох и проверьте свои эмоции.*

## 49

### **Анти-PowerPoint правило Пусть деловые встречи будут неформальными**

«Встреча прошла ужасно. Скучно было не только мне, но и всем вокруг. Они были в отключке. Я полный ноль в проведении таких встреч. Но они так важны. Нужно совершенствоваться. Я должен найти способ лучше».

Я сделал эту дневниковую запись около семи лет назад. До сих пор помню ту встречу – она наконец заставила меня изменить подход к подобным мероприятиям. Кроме меня, во встрече участвовали человек десять: CEO и его непосредственные подчиненные. Мы устроили двухдневную выездную встречу в отеле, чтобы ничто нас не отвлекало. Мы рассчитывали обсудить и утвердить стратегию работы компании на следующий год.

Я готовился скрупулезно. Увиделся один на один с каждым участником будущей встречи, попросил их поделиться соображениями насчет стратегии и предполагаемыми препятствиями к ее успешному воплощению в жизнь. На основе этих мнений я составил план встречи на два дня и попросил каждого участника подготовить в PowerPoint презентацию, описывающую их область.

Результат? Когда кто-то один представлял свою стратегию, все остальные делали одно из двух: уходили в себя или искали в презентации изъяны.

Большинство презентаций вызывают именно такую реакцию, потому что они тщательно подготовлены, отшлифованы, призваны удовлетворить аудиторию, равно как и создать ощущение, что оратор знает, о чем говорит. Слушатели уходят в себя, потому что от них ничего не требуется. Либо ищут изъяны, поскольку, раз уж они не ушли в себя, нет ничего интереснее поиска недостатков, когда кто-то пытается доказать, что недостатков нет.

Итак, в течение семи последующих лет я экспериментировал с форматами деловых встреч. Я давал задания для укрепления командного духа; я держался в передней части комнаты на протяжении всей встречи; я вообще не принимал участия в собрании; я обучал важнейшим умениям вроде навыков коммуникации и способности к командной работе; я просил CEO провести встречу; я полностью исключал CEO из собрания – и еще десятки других манипуляций.

Со временем мне удалось выявить единственный фактор, который определяет разницу между удачной встречей и неудачной: PowerPoint. В наиболее удавшихся встречах не было и намека на использование этой программы.

Презентации с участием PowerPoint неизбежно превращаются в монологи. Фокус – на готовые ответы, и все присутствующие пялятся в экран. Но встреча должна быть общением сторон, когда акцент сделан на вопросы, а не ответы, а присутствующие смотрят друг на друга. Знаю, это прозвучит странно, но я обнаружил, что даже гул проектора препятствует диалогу.

Деловые встречи становятся непомерно дорогим мероприятием, когда в комнате одновременно оказывается несколько высокооплачиваемых персон. Такие собрания нужно использовать для того, чтобы как следует разобраться с актуальными вопросами, а не отчитываться о том, как идут дела.

Попробуйте следующее. Вместо того чтобы готовить четкую, хорошо продуманную (и скучную) презентацию в PowerPoint, попытайтесь провести неформальную дискуссию с использованием флипчартов – чтобы записывать важные мысли, подводить итоги, фиксировать исполнителей и сроки.



Предусмотрите время в конце встречи, чтобы определить, как распространить одобренные идеи среди других сотрудников компании. Я всегда удивляюсь, сколько противоречий и разногласий возникает, когда до этого доходит дело.

Конечно, есть масса других составляющих успешной деловой встречи. Но следование правилу анти-PowerPoint оказывает самое лучшее влияние, поскольку концентрирует энергию на том, на чем она и должна сосредотачиваться: на совместном решении проблем.

Я всегда слегка нервничаю, когда провожу встречи, потому что, если собрание идет хорошо, значит в нем есть элемент непредсказуемости. Появляются такие идеи, озарения и решения, которые никогда не возникли бы без сотрудничества всех, кто находится в комнате. В любой момент может разгореться спор. Но именно то, что делает встречу непредсказуемой, делает ее волнующей и ценной.

На прошлой неделе я провел двухдневную стратегическую выездную встречу с СЕО и командой топ-менеджеров крупной технологической компании, которая испытывала закономерные, но ощутимые трудности, какие всегда сопровождают быстрое развитие. Каждый руководитель участвовал в диалоге, и каждый диалог завершался согласованным планом действий с обозначенными исполнителями и сроками. Всего этого мы достигли без шума проектора.

В конце собрания, после двух часов обсуждения того, как сообщить принятые решения остальным сотрудникам компании, финансовый директор – настоящий скептик по части проведения (или траты?) времени на встречах – повернулся ко мне и сказал со всей искренностью: «Такому собранию не жалко посвятить два дня».

Такие слова – да из его уст? Стоит того, чтобы записать в дневник.

*Проще простого по привычке подготовить продуманную (и скучную) презентацию в PowerPoint. Но попробуйте провести неформальную встречу. Люди сотрудничают эффективнее, когда совместно размышляют над проблемами, которые выводят их за рамки замкнутого мышления.*

## 50

### **Когда противники гороха едят его как любители гороха Рассказывайте истории, чтобы заставить людей измениться**

«Мне хотелось бы обсудить с вами большой проект», – сказала мне женщина по телефону.

Она – топ-менеджер компании в сфере услуг, где люди – самый ценный ресурс. Правда, как выяснилось, люди были не слишком довольны. Компания очень успешная: высокие доходы, крупные клиенты, трудолюбивые сотрудники. Но удовлетворенность сотрудников была чудовищно низкой, а текучка – поразительно высокой. Люди работали хорошо – просто не задерживались надолго.

Компания получила репутацию отвратительного места для работы. Когда я встретился с главой фирмы, он проиллюстрировал проблему конкретным примером. Он рассказал, что недавно встреча с клиентом была назначена на тот же день, что и свадьба одной из сотрудниц. «Я сказал ей, что она должна прийти. Встреча планировалась достаточно рано, и она могла успеть на бракосочетание».

Он сделал паузу и продолжил: «Я не горжусь этой историей, но именно так мы всегда вели дела в компании. – Потом он посмотрел на меня: – Скажите, Питер, как можно заставить людей измениться?»

Я часто слышал мнение, что изменить других нельзя, можно лишь поменяться самому. Но в действительности многие из нас непрестанно пытаются изменить окружающих. Родители – повлиять на поведение своих детей, супруги и партнеры – на поведение своих вторых половинок, сотрудники компаний – на поведение своих коллег.

Но зачастую мы не достигаем желаемого или, еще хуже, провоцируем именно то поведение, от которого хотим избавиться. Причина не в том, что мы плохо стараемся, и не в том, что миссия невыполнима. Просто способы, к которым мы прибегаем, зачастую непродуктивны.

Что такого неэффективного мы обычно делаем? Пытаемся указывать другим, что делать, – часто в гневе или раздражении. Или награждать – деньгами либо чем-то другим. В электронных письмах или иными способами подчеркиваем, чего мы ждем. И стремимся наказать тех, кто не следует нашим наставлениям. Ни один из этих способов не оправдывает ожиданий.

Но если не все перечисленное, то что может сработать?

В конце 1970-х исследователь Иллинойского университета Линн Липпс Бёрч провела ряд экспериментов с участием детей, чтобы узнать, что может заставить их есть нелюбимые овощи<sup>[13]</sup>. Это трудная задача. Нужно было не просто увеличить количество овощей в рационе, а приучить детей к определенным овощам – таким, которые они терпеть не могут.

Можно сказать детям, что они должны есть овощи, – и награждать мороженым в случае послушания. Можно объяснить, почему есть овощи так полезно. Можно самим есть овощи, чтобы подавать хороший пример. Не исключено, что эти методы подействуют. Но Бёрч нашла один способ, который действует наверняка. Она посадила детей, которые не любят горох, за один стол с теми, кто любит. После пары трапез противники гороха ели его так же, как любители.

Это влияние окружения.

– Истории, – сказал я главе компании.

– Простите? – не понял он.

– Истории могут помочь изменить окружающих. Сейчас истории, связанные с вашей компанией, рассказывают о том, как тяжело приходится вашим подчиненным. Вроде той девушки, которую вы вынудили работать в день ее свадьбы. Пусть вы этим не гордитесь, но это история, которую вы рассказываете. И она – простой и надежный показатель того, чего вы ждете от своих сотрудников. И я уверен, что эта история звучит не только из ваших уст. Нет сомнений, что ее рассказывает невеста. И все ее друзья. Если вы хотите повлиять на поведение других, вы должны сделать так, чтобы они слышали и рассказывали другие истории.

Я сказал ему, что больше не нужно ничего менять – ни систему оценки рабочих показателей, ни систему вознаграждений, ни подход к обучению людей. Оставьте все остальное как есть. Не меняйте ни единой детали. Пока поменяйте только истории. Некоторое время будет заметно расхождение между старыми историями и новыми. И это расхождение приведет к напряжению. А напряжение олицетворяет переход от прежнего поведения к новому. Если вы будете его придерживаться, через некоторое время новые истории приживутся.

Чтобы поспособствовать переменам в окружающих, нужно сделать два простых шага:

1. Совершать заметные поступки, достойные того, чтобы о них говорили, – поступки, иллюстрирующие перемены, которых вы ждете. А затем позволить другим рассказывать эти истории.

2. Найти людей, которые совершают поступки, иллюстрирующие желаемые перемены и достойные того, чтобы о них говорили. И самим рассказывать истории о них.

Например, если вы хотите, чтобы члены вашей команды действовали быстрее и меньше заикливались на перфекционизме, ускорьте процесс, отправив электронное письмо с опечатками. Если хотите, чтобы сотрудники эффективнее общались между собой, перестаньте посреди разговора заглядывать в монитор компьютера всякий раз, когда звучит сигнал нового сообщения. Отправляйте компьютер в спящий режим, когда подчиненные заходят в ваш кабинет. Если хотите, чтобы ваши сотрудники были довольны работой, вместо того чтобы заставлять невесту работать в день свадьбы, дайте ей неделю отпуска.

Мы живем историями. Мы рассказываем их, пересказываем, внимательно слушаем и действуем согласно им.

Мы в силах изменить истории и – благодаря им – измениться сами.

*Часто способы, которыми мы пытаемся изменить других, не срабатывают, и в результате мы лишь провоцируем то самое поведение, от которого хотели избавиться. Поскольку нам свойственно приспособливаться к поведению окружающих, а поведение зависит от историй, которые люди слышат и рассказывают, добейтесь перемен, рассказывая правильные истории.*

## 51

### Как Йори потерял 36 кило Забудьте о силе воли. Измените внешние условия

«Хочу кое-что с тобой обсудить, – сказал я своему другу Йори, который за последние полгода потерял 36 килограммов. – Способность сбросить вес основывается на нашей готовности терпеть дискомфорт, чувствовать легкий голод, но все же противостоять порыву что-нибудь съесть, так?»

«Ошибаешься, – сказал он. – Ты не представляешь, на что похоже мое чувство голода. Оно болезненно. Терпеть его можно неделю или две, но не дольше».

Я тут же понял, что Йори прав. Дисциплина, сила воли и самоконтроль нестабильны. В какой-то момент мы сдаемся. Я пытался сбросить вес самыми разными способами. И только два сработали: 1) я исключил рафинированный сахар. Полностью отказался от мороженого, конфет, печенья, пирогов и поставил на полки более здоровые альтернативные продукты; 2) я заключил договор со службой доставки еды. Каждое утро в течение месяца мне привозили еду и закуски на целый день – упакованные строго определенными порциями. Еда была вкусной и питательной, и я ел только то, что мне привозили, – ничего больше.

В обоих случаях я избавил себя от необходимости вводить дисциплину. Я изменил окружающие условия так, чтобы мне легче было делать тот выбор, который действовал в моих долгосрочных интересах.

– Так как тебе удалось потерять вес? – спросил я.

Йори сделал бандажирование желудка – операцию, при которой на верхний отдел желудка надевается кольцо. Когда Йори ест, верхняя часть заполняется, и пища медленно просачивается в нижнюю часть – так чувство насыщения наступает быстрее и сохраняется дольше.

Другими словами, Йори похудел не потому, что терпел неприятное чувство голода. Он потерял вес, исключив это ощущение. С помощью операции он создал условия, которые сделали желаемое поведение – умеренное потребление пищи – не просто более возможным, а неизбежным.

– Когда ты снимешь бандаж? – поинтересовался я.

– Никогда, – ответил Йори.

Кольцо можно затянуть, чтобы сделать отверстие уже, либо расслабить, чтобы ограничение порций было менее жестким. Некоторые предпочитают ослабить бандаж, когда хотят ни в чем себе не отказывать в выходные или праздники.

Можно предположить, что после нескольких лет умеренного питания с бандажем у людей вырабатываются новые пищевые привычки, которые остаются, даже когда кольцо ослаблено. Ничего подобного. По словам доктора, у которого наблюдается Йори, пациенты легко набирают за месяц по девять килограммов и больше.

Иными словами, хорошо развивать новые привычки, но, если мы хотим остаться при них, нужно изменить свое окружение и поддерживать его до тех пор, пока мы не решим отказаться от изменений. Если вы не желаете набирать потерянный вес, не кладите сахар в кухонный шкафчик, не расслабляйте бандаж и не ешьте больше того, что запланировано.

У моей клиентки Лизы были трудности с одним из ее подчиненных, Дэвидом, который с трудом шел на контакт. Мы составили список вопросов, которые они с Лизой использовали каждый день, чтобы улучшить коммуникативные способности Дэвида. Что-то вроде: «Не нужно ли сегодня сообщить кому-то важную информацию? Не нужно ли кого-нибудь поблагодарить? Не нужно ли кого-то о чем-то расспросить?»

После того как Дэвид в течение трех недель ежедневно отвечал на эти вопросы, его коммуникативные навыки заметно улучшились, и Лиза перестала задавать ему эти вопросы. Через несколько дней Дэвид стал малообщительным, как прежде. Вопросы не решили проблему Дэвида, они всего лишь формировали его поведение до тех пор, пока он к ним прибегал.

Поэтому вопрос в следующем: удалось ли вам выстроить окружающие условия – свою жизнь – так, чтобы повысить шансы на достижение самых важных целей?

Многие из нас ответили бы «нет». Мы начинаем день с амбициозных намерений. Но потом люди принимаются звонить и писать нам, спрашивать о чем-то и указывать, что делать, – и вскоре мы едва помним, на чем собирались сконцентрироваться – если вообще знали. Дни выглядят как лихорадочные попытки достичь чего-то, при этом мы почти не продвигаемся вперед. К концу недели мы забываем, о каком достижении мечтали в ее начале. А в конце года расстраиваемся, что так и не приблизились к самым значимым свершениям.

Намерение лучше фокусироваться – не решение проблемы. Это не поможет. Дисциплина и самоконтроль ненадежны, потому что зачастую в нашем окружении слишком много отвлекающих факторов, слишком много вещей, которых ждут от нас другие, слишком много разных возможностей и искушений, которые уведут прочь от подлинных ценностей и приоритетов. Это как пытаться сбросить вес, живя в кондитерском магазине.

Нужно перестроить свое окружение – уменьшить желудок или опустошить полки кухонных шкафов, – чтобы увеличить шансы на достижение важнейших целей.

Вот три способа изменить окружающие условия.

### **1. Уберите из кухонного шкафа сахар.**

Определите до пяти направлений, не больше, на которых хотите сосредоточиться в течение года. Это те сферы, которым следует посвящать 95 процентов своего времени. Вычеркните из списка дел все, что не относится к одной из этих сфер. Я составил список дел из шести блоков – по одному для каждого из пяти приоритетных направлений и еще один под заголовком «Остальные пять процентов». Этот шестой блок подобен сахару: в небольших количествах можно, но при условии, что вы посвящаете занятиям вне приоритетных направлений не больше пяти процентов времени в день.

### **2. Уменьшите размеры желудка.**

Каждое утро заглядывайте в список дел из шести блоков и переносите наиболее важные на сегодняшний день задачи в свой ежедневник. Таким образом вы будете делать стратегический выбор, вписывая наиболее значимые дела в ограниченное пространство каждого дня.

### **3. Заключите с другим человеком четкую договоренность о том, что вы будете есть.**

Покажите другому человеку – своему руководителю, коллеге, партнеру – список дел из шести блоков и свой ежедневник. Сообщите, что собираетесь сделать и как это соотносится с планом на год. Проговаривая свои намерения вслух другому человеку, который, в свою очередь, проговаривает, что он услышал, вы сможете усилить чувство ответственности и готовность к действию.

Подобно Йори, успешно потерявшему вес, вам удастся надолго сосредоточиться на самых важных направлениях, если вы создадите окружение, которое поддержит ваши планы.

*Рассчитывать на силу воли – то же, что вести бесконечную тяжкую битву. Лучше перестройте свое окружение и жизнь так, чтобы повысить свои шансы на выполнение приоритетных задач.*

## Заключение

«Ты вегетарианец? Снова? – Ники засмеялся. – Но ты ведь это уже проходил».

«Почему ты не хочешь просто нормально питаться – всего понемногу?» – вмешалась Пэм.

Все за столом засмеялись – отчасти надо мной, отчасти над Пэм, которая выпила уже далеко не первый мохито и совсем не была эталоном умеренности. Я находился в компании своих школьных друзей. Мы вшестером собираемся за ужином раз в месяц последние двадцать пять лет, а потому обычно не церемонимся.

Мы быстро переключились на другую тему – так происходит со всеми разговорами на этих встречах. Но я задумался. Говорит ли мое возвращение к вегетарианству о том, что я неудачник? Почему я перестал придерживаться этого питания в прошлый раз? И если тогда я сорвался, зачем пробовать снова?

Можно посмотреть на это так: перемены в поведении – как отказ от курения или алкоголя. Иногда требуется несколько попыток, чтобы окончательно бросить. Но есть и другой подход, тоже справедливый: не все должно длиться вечно. Вопрос в том, чего вы хотите добиться.

Я вел выездную встречу для CEO и топ-менеджмента технологической компании, доход которой превышает 600 миллионов долларов в год. Мы посвятили несколько дней реконструкции компании: разработали новую организационную структуру, определили для сотрудников новые управленческие роли, обозначили зоны ответственности. Это была выдающаяся компания с талантливым руководством, сильной стратегией роста и жизнеспособными целями, при которых за несколько лет можно было достичь дохода в миллиард долларов.

Один из непосредственных подчиненных CEO, имея в виду новую организационную структуру, которую мы только что сообща разработали, сказал: «Это не сработает. Преодолев порог в 900 миллионов, компания станет трудноуправляемой».

CEO задумался на минуту, а затем ответил: «Система и не должна работать, когда мы начнем зарабатывать 900 миллионов. Она должна работать сейчас. Мы поменяем ее снова – возможно, достигнув порога в 750 миллионов».

Блестяще! Зачастую вещи полезны лишь в течение ограниченного периода. Затем они теряют ценность. Иногда лучше найти временное решение и быть готовым его изменить, чем воспринимать решение как постоянное – и в результате увязнуть в нем.

Модернизация? Целевое управление? Партизанский маркетинг? Эти и другие идеи легко отвергнуть как причуды. Сегодня есть, завтра нет. Лучше вообще не ввязываться. Но попробуйте представить, как любая из этих «причуд» приносит пользу вашей компании в определенный период. И этого может оказаться вполне достаточно. Чтобы привести к большому успеху, этот способ не нужно применять вечно.

Какие могут возникнуть трудности? В первую очередь не воспринимайте какое-то решение в качестве лекарства от всех болезней.

Считая некое средство панацеей, мы игнорируем его слабые стороны и нежелательные побочные эффекты, а когда недостатки неизбежно обнаруживают себя, мы полностью теряем в него веру. Сбрасываем со счетов его ценность. Раз оно не оправдало ожиданий, значит не сработало *по полной*. И мы отправляемся на поиски новой волшебной пилюли.

Желание найти единственное решение – рецепт, который устранил все проблемы, лекарство от беспокойства, – сильное желание. Но вместе с тем оно и бессмысленное, поскольку нет ничего совершенного и ничто не длится вечно. А потому лучше рассматривать любое решение как временное, а всякое средство – как потенциально полезное и, скорее всего, с непродолжительным действием. Это одинаково справедливо как для перемен в частной жизни (вроде

диеты), так и в жизни компании (вроде введения новых инструментов управления, новой организационной структуры, новой стратегии диверсификации).

Отношение к любому средству как временному дает неожиданные преимущества.

• Становится легче действовать. Если мы знаем, что средство неидеально и выбрано лишь на время, почему бы не попробовать?

• Такое средство легче (и быстрее) применить. Раз начинание временное, не нужно доводить его до совершенства. Пусть просто работает.

• Легче привлечь других. Когда мы признаем, что решение неидеальное и неокончательное, окружающие с большей охотой возьмутся за его улучшение – так они почувствуют себя частью проекта.

• Такое средство легче оплачивать. Если мы не планируем доводить его до идеала и оставаться при нем навсегда, то и не станем вкладывать в него большие суммы.

• Когда придет время, от такого средства легче отказаться. Если мы не вложили в него больших денег и большого объема моральных сил, мы потратим меньше времени и энергии на пропаганду этого средства и не будем слишком сильно за него держаться, когда оно перестанет приносить пользу. Если нечто стабильное перестает отвечать реальным потребностям, такая стабильность ни к чему.

Эти пять побочных эффектов мышления в стиле «это не навсегда» заметно увеличивают шанс, что вы начнете действовать, а не просто думать, говорить, планировать или спорить о том, что хотите сделать.

Мы меняемся. Обстоятельства меняются. Окружающие меняются. Инструменты, которые мы используем, должны меняться тоже.

Несколько советов.

• Не путайте приверженность результату – создать семью, поддерживать трезвый образ жизни, быть здоровым, создать прибыльную компанию – и приверженность средствам, с помощью которых вы хотите этого результата добиться. Инструменты могут быть кратковременными, в то время как результат – постоянным.

• Осознайте, какую ценность вы приобретаете и для чего. А затем определите тот признак, который подскажет, что выбранное средство больше не способствует получению этой пользы. Тогда вы поймете, что настало время двигаться дальше.

• Решите, когда вам стоит пересмотреть выбранные инструменты. Нет ничего хорошего в том, чтобы постоянно сомневаться. Так вы не сможете действовать и сдадитесь в минуту слабости, о чем позже пожалеете. Лучше определите, когда возьметесь за переоценку ценностей, а до тех пор действуйте без оглядки.

Эта книга полна идей, вариантов стратегических и тактических решений, которые помогут вам делать более разумный выбор – и действовать эффективнее – в считанные минуты. Некоторые из предложенных подходов пригодятся вам уже сейчас. Другие могут оказаться полезными позже. Будьте гибкими и используйте то, что вам подходит, ровно до тех пор, пока это работает. Когда средство начнет терять свою эффективность, перечитайте эту книгу, чтобы найти то решение, которое в вас отзовется. Помните: глубокий вдох, пауза и взвешенное решение, которое поможет вам достичь цели.

Когда я решил убрать мясо и молочные продукты из своего рациона, я чувствовал свой организм зашлакованным. Мне захотелось снова ощутить легкость, и веганство мне в этом помогло.

И вот что еще я знаю о себе: когда я чувствую, что перегружен и теряю контроль над происходящим, я делаю то, что помогает вернуть мне равновесие: стригу волосы или вычеркиваю определенные продукты из своего меню. Это механизм преодоления, который всегда помогает

мне снизить напряжение. Не исключаю, что, вернув себе чувство контроля, я снова поменяю диету.

И еще важно помнить: тот факт, что вы не должны постоянно следовать какому-то решению, не означает, что все в жизни мимолетно.

– Некоторые вещи, вроде перемен в рационе, недолговременны, – сказал я старым друзьям ближе к концу встречи. – Пусть так оно и будет. Вы не должны принимать те же решения, что и я. Да и я, возможно, буду питаться иначе, когда мы увидимся снова... Но не волнуйтесь, – добавил я. – Другие вещи, например наши традиционные ужины, останутся с нами навсегда.



## Благодарности

Когда ты в одиночестве стучишь по клавишам, пялишься в монитор и видишь, как буква за буквой появляются слова, как медленно растут предложения, абзацы, страницы и, наконец, главы, легко поддаться заблуждению, будто ты один создал свою книгу.

Это не так.

В мире так много людей, без влияния, поддержки и труда которых эта книга не оказалась бы у вас в руках.

Да, написал книгу я. Но Женестьева Льюса из издательства HarperOne и ее команда сделали великолепную работу: они отшлифовали текст, перетасовали его части и выпустили книгу в свет. Спасибо, Женестьева, за веру в меня и мое детище, за видение того, каким оно должно быть, и за неутомимое стремление сделать его лучше. Работать с тобой – одно удовольствие, и я в восторге от того, что получилось. Ханне – отдельное спасибо за идею с заголовком.

Написать книгу – одно, продать ее – другое. Джиму Левайну вместе с его командой в Levine Greenberg Rostan Literary Agency удалось и это, и многое, многое другое. Спасибо, Джим, за вдумчивость, поддержку, интерес ко мне и моей писательской деятельности. Ты чудесный партнер – умный, верный, неравнодушный. Я испытываю радость от работы с тобой.

Каждая часть текста проходит множество читок и правок, и есть несколько человек, которые улучшили мою книгу, прежде чем она увидела свет. Огромное спасибо Кэтрин Белл – моему редактору в Harvard Business Review, которая редактирует – и придает форму – моим текстам вот уже много лет. Кэтрин, ты удивительный редактор, и я безгранично благодарен, что ты продолжаешь поддерживать мои идеи и мой авторский голос.

Эта книга – кульминация многих лет писательского труда. А годы писательского труда – кульминация долгих лет опыта и уроков, которые я извлекаю из общения с особенными людьми. Эти люди ежедневно напоминают мне, каково это, когда тебя поддерживают и любят, когда тебе бросают вызов и учат чему-то.

Эмили Коэн, у тебя в писательском деле глаз наметан как ни у кого. Ты для меня яркая путеводная звезда. Благодаря тебе я помню, на чем стоит сосредоточиться, а что можно и пропустить. Спасибо, Эм, за веру в меня и готовность вложить свои знания и всю себя в нашу совместную работу. Я так благодарен тебе и так рад, что мы делаем это вместе. Я сделал правильный выбор.

Джессика Гельсон, спасибо за любовь и поддержку, которые изо дня в день питают мою веру в себя, – надеюсь, ты чувствуешь, что это взаимно. Трудно выразить словами, насколько важна для меня наша дружба, но я уверен, ты и без этого все знаешь. То, как ты проживаешь свою жизнь, и смелость, с какой демонстрируешь свою приверженность людям и духовному началу в них, – яркий пример для меня. У тебя широкая душа. Спасибо за цельность твоей натуры и за твою любовь.

А еще, Джесс, благодарю за то, что ты, наконец, после долгих уговоров познакомила меня с Энн Брэдни. Энн, ты изменила мою жизнь. Я слушаю, говорю, пишу, даже двигаюсь иначе благодаря нашим занятиям. От тебя я узнал, как важно быть смелым в эмоциях, и я до сих пор многому учусь у тебя. Спасибо, Энн, за то, что неустанно помогаешь мне создавать мир, в котором хочется жить.

Большое влияние на меня оказывают люди, с которыми я сталкиваюсь по работе. С кем-то я общаюсь лишь короткий период (например, с теми, кого встретил на трехдневном семинаре в йога-центре Kripalu или на своих лекциях), с кем-то дольше (все, кто посещал мои курсы Bregman Leadership Intensive), а с кем-то – годами (мои давние клиенты и коллеги). Каждая

встреча оставляет глубокий отпечаток – ни одну из них я не принимаю как должное. И я благодарен тем, кто доверяет мне настолько, чтобы глубже окунуться в мою работу. Спасибо.

Я благодарю всех, кто читает мой блог и мои книги, кто не жалеет времени, чтобы написать мне письмо или опубликовать отзыв. Я очень ценю это, и мне важно знать, что мои тексты и моя работа нужны. Это дает мне силы продолжать в том же духе.

В конце – и вовсе не потому, что придаю этому меньше значения, – хочу сказать, что преисполнен благодарности к своей семье. Родители, которым я посвятил эту книгу, очень многому меня научили. Спасибо, мама и папа, за вашу нестигаемую веру в меня. Она придает мне храбрости идти на такие риски, которые вдохновляют, дарят мне счастье и чувство гордости. Во многом я обязан этому вам.

Изабелла, София и Дэниел, я каждый день чему-нибудь да учусь у вас. Изабелла, меня очень трогает глубина и искренность твоих эмоций. Твоя вдумчивость, честность, ранимость и смелость впечатляют. Я стараюсь быть таким же настоящим, как ты. София, находиться рядом с тобой – подлинная радость. Твой смех делает меня счастливым, а твоя доброта воодушевляет. В людях и событиях ты всегда умеешь увидеть хорошее. Широта твоей души – пример для меня. Дэниел, необузданность и энтузиазм, с которыми ты взаимодействуешь с миром, заряжают меня энергией. Достаточно наблюдать за тобой – когда ты в разгаре боя подушками, когда отчаливаешь на лодке от берега или просто читаешь книгу, – чтобы на лице появилась улыбка. Твое любопытство и стремление познать мир помогают и мне глубже проникать в суть вещей. Вы трое живете на полную катушку. И я рад всякому проявлению в вас, хотя эти черты и меняются по мере того, как вы взрослеете и набираетесь опыта. Мне повезло быть вашим отцом, и я благодарен за каждую минуту, когда мы вместе играем, читаем, плаваем, катаемся на лыжах и велосипеде, едим и просто находимся рядом.

Элеонор, любовь моя, что бы я ни написал на этих страницах, этого будет мало. Я безумно благодарен за наши отношения, благодарен за доверие, которое позволяет тебе так раскрываться передо мной, благодарен за твою надежность, которая позволяет мне раскрываться с той же силой. И самое главное: спасибо за бережность и любовь, с которыми ты владеешь моим сердцем.

## Об авторе

Питер Брегман консультирует CEO и руководителей самых разных организаций: от компаний из списка Fortune 500 до стартапов и НКО. Он ездит по всему миру с лекциями о том, как эффективнее управлять, работать и жить.

Он часто участвует в радиопередачах, дает комментарии на CNN и пишет для Harvard Business Review, Fast Company, Forbes и Psychology Today.

Питер живет в Нью-Йорке.

## Комментарии

1.

В основе исследования – знаменитый эксперимент 1960 года с использованием маршмеллоу, проведенный профессором психологии Стэнфордского университета Вальтером Мишелом при участии четырехлетних детей: [www.ocf.berkeley.edu/~rascl/assets/pdfs/Berman et al., Nature Communications 2013.pdf](http://www.ocf.berkeley.edu/~rascl/assets/pdfs/Berman%20et%20al.,%20Nature%20Communications%202013.pdf). См. также I. M. Eigsti, et al., “Predicting cognitive control from preschool to late adolescence and young adulthood,” *Psychological Science* 17 (2006): 478–84; W. Mischel, et al., “‘Willpower’ over the life span: decomposing self-regulation.” *Social Cognitive and Affective Neuroscience* 6 (2011): 252–56; W. Mischel, Y. Shoda, and M. L. Rodriguez, “Delay of gratification in children,” *Science* 244 (1989): 933–38; and Y. Shoda, W. Mischel, and P. K. Peake, “Predicting adolescent cognitive and selfregulatory competences from preschool delay of gratification – identifying diagnostic conditions,” *Developmental Psychology* 26 (1990): 978–86.

2.

Lisa D. Ordonez, Maurice E. Schweitzer, Adam D. Galinsky, and Max H. Bazerman, “Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Over-Prescribing Goal Setting” (working paper, Harvard Business School Working Knowledge, February 11, 2009), <http://hbswk.hbs.edu/item/6114.html>.

3.

Alisa Tugend, “Experts’ Advice to the Goal-Oriented: Don’t Overdo It,” *New York Times*, October 5, 2012, [www.nytimes.com/2012/10/06/your-money/the-perils-of-setting-goals.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2012/10/06/your-money/the-perils-of-setting-goals.html?_r=0).

4.

Lesley Alderman, “Money Tips for When the Sniffles Start,” *New York Times*, January 1, 2010, [www.nytimes.com/2010/01/02/health/02patient.html](http://www.nytimes.com/2010/01/02/health/02patient.html).

5.

Rossana Weitekamp and Barbara Pruitt, “Number of New Companies Created Annually Remains Remarkably Constant Across Time, According to Kauffman Foundation Study,” Kauffman Foundation, January 12, 2010, [www.archive-org.com/page/298632/2012-09-13/](http://www.archive-org.com/page/298632/2012-09-13/) и [www.marketwired.com/press-release/Number-New-Companies-Created-Annually-Remains-Remarkably-Constant-Across-Time-1184493.htm](http://www.marketwired.com/press-release/Number-New-Companies-Created-Annually-Remains-Remarkably-Constant-Across-Time-1184493.htm).

6.

“Louis CK interview 2000,” interview by Conan O’Brien, *Late Night with Conan O’Brien*, NBC, November 28, 2000, video posted on lalarikyu’s YouTube channel, April 10, 2009, [www.youtube.com/watch?v=gRIfvJhTk\\_Y](http://www.youtube.com/watch?v=gRIfvJhTk_Y).

7.

Fast Company Staff, “The 100 Most Creative People in Business 2011,” *Fast Company*, May 18, 2011, [www.fastcompany.com/3018427/most-creative-people-2011/21-chris-cox](http://www.fastcompany.com/3018427/most-creative-people-2011/21-chris-cox).

8.

W. Dunn, L. B. Aknin, and M. I. Norton, “Spending Money on Others Promotes Happiness,” *Science* 319 (2008): 1687–88.

9.

Del Jones, “Best Friends Good for Business,” *USA Today*, December 1, 2004, 1B. <http://usatoday30.usatoday.com/educate/college/careers/hottopic31.htm>.

**10.**

“Close High-School Friendships Point to Higher Wages,” The Daily Stat (blog), Harvard Business Review, June 25, 2010, <http://web.hbr.org/email/archive/dailystat.php?date=062510>.

**11.**

Don Steinberg, “The State of Our Football Is Strong 44 Presidents. XLIV Games. One Strange Idea.” The Philadelphia Inquirer, February 5, 2010, [http://articles.philly.com/2010-02-05/news/25218548\\_1\\_presidents-super-bowl-xxvi-barack-obama](http://articles.philly.com/2010-02-05/news/25218548_1_presidents-super-bowl-xxvi-barack-obama).

**12.**

Paul Davidson, “More American Workers Sue Employers for Overtime Pay,” USA Today, April 19, 2012, <http://usatoday30.usatoday.com/money/jobcenter/workplace/story/2012-04-15/workers-sue-unpaid-overtime/54301774/1>.

**13.**

Leann Lipps Birch, “Effects of Peer Models’ Food Choices and Eating Behaviors on Preschooler’s Food Preferences,” Child Development 51 (1980): 489–96.