

Эту книгу хорошо дополняют:

Ключевые переговоры

Керри Паттерсон, Джозеф Гренни,
Рон Макмиллан и Эл Свитцлер

Я слышу вас насквозь

Марк Гоулстон

Переговоры без поражения

Роджер Фишер

Мастерство общения

Пол Макги

Спасти заложника

Джордж Колризер

Kerry Patterson, Joseph Grenny,
David Maxfield, Ron McMillan, and Al Switzler

Crucial Accountability

Tools for Resolving
Violated Expectations, Broken
Commitments, and Bad Behavior

Second Edition

McGraw-Hill

Керри Паттерсон, Джозеф Гренни, Дэвид Максфилд,
Рон Макмиллан и Эл Свитцлер

Серьезный разговор об ответственности

Что делать с обманутыми ожиданиями,
нарушенными обещаниями
и некорректным поведением

Перевод с английского Марии Мацковской

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»
Москва, 2014

УДК 159.9
ББК 88.52
П20

Издано с разрешения McGraw-Hill Companies

Паттерсон, К.

П20 Серьезный разговор об ответственности. Что делать с обманутыми ожиданиями, нарушенными обещаниями и некорректным поведением / Керри Паттерсон, Джозеф Гренни, Дэвид Максфилд и др. ; пер. с англ. М. Мацковской. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 272 с.

ISBN 978-5-00057-081-4

Эта книга поможет избавиться от привычки забывать о своих обещаниях и сроках выполнения работы, научит правильно сформировать в себе и других чувство ответственности и сохранять или даже укреплять отношения при решении проблем. Предложенные авторами методы выхода из сложных ситуаций появились в результате двадцатилетней исследовательской работы.

УДК 159.9
ББК 88.52

Все права защищены.

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

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

VEGAS LEX

© VitalSmarts, LLC., 2013

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

ISBN 978-5-00057-081-4

Оглавление

Предисловие	11
Пролог. На заметку читателям	15
Введение. Что такое серьезный разговор об ответственности? И кому не все равно?	17
Часть I. Начнем с работы над собой	
Как завести серьезный разговор	31
Глава 1. <i>Что</i> обсуждать и <i>стоит ли</i> это делать? Как узнать, о чем заводить разговор и стоит ли его вообще начинать.	32
Глава 2. Научитесь рассказывать реалистичные истории Прежде чем открыть рот, включите разум	58
Часть II. Создание безопасной обстановки	
Что делать во время серьезного разговора	83
Глава 3. Опишите несоответствие между поступками и ожиданиями Как начать серьезный разговор	85
Глава 4. Мотивируйте Как помочь людям захотеть действовать	110
Глава 5. Облегчите задачу Как заставить держать обещания (почти) безболезненно	138
Глава 6. Будьте сосредоточенным и гибким Что делать, когда собеседник замыкается в себе, кричит или обижается	161

Часть III. Переходим к действиям

Что делать после серьезного разговора об ответственности	185
Глава 7. Составьте план и следуйте ему Как заручиться обязательством и перейти к действию	187
Глава 8. Используйте комплексный подход Как решать серьезные, сложные, неприятные проблемы	201
Глава 9. 12 сомнений Что делать, когда все очень плохо	213
Приложение А. Алгоритм самоанализа Оценка собственных навыков ведения серьезного разговора об ответственности	233
Приложение Б. Вопросы для диагностики шести источников влияния Модель шести источников влияния	238
Приложение В. Когда все складывается хорошо	242
Приложение Г. Вопросы для обсуждения в группах	248
От авторов	250
Об авторах	251

Мы посвящаем эту книгу ЛУЧШИМ ЛИДЕРАМ МИРА — тем менеджерам, руководителям, помощникам, командным игрокам, родителям, коллегам и мастерам своего дела, которые в обычной жизни решаются затрагивать (даже очень сложные) проблемы и уверенно призывают людей к ответу. Спасибо за ваш пример. Спасибо за то, что научили нас

Предисловие

Я читал эту книгу, и перед моим внутренним взором все время вставала одна и та же картина: Дж. Уотсон и Фрэнсис Крик в неустанном поиске решения великой загадки жизни открывают структуру молекулы ДНК. Это открытие изменило мир навсегда. Следующая остановка — Стокгольм в декабре.

Не знаю, получают ли авторы этой книги письмо с сообщением о том, что им присудили Нобелевскую премию, но в глубине души я уверен, что они этого заслуживают за их великолепный труд, который попирает все привычные каноны.

Мое заявление абсурдно? Думаю, нет.

Война и мир, здоровье и физические и душевные страдания, брак и развод, полный провал и олимпийский успех — все эти принципиальные моменты, по сути, зависят от того, хорошо ли работают (или не работают) отношения между людьми в семейных парах, небольших организациях, таких как ресторанчик на двадцать столиков или финансовый отдел компании со штатом в двадцать человек, и огромных корпорациях, таких как армии или компании из списка Fortune 50, или в странах на грани войны и геноцида.

Представляем новых Уотсона и Крика и важнейший элемент организационной ДНК — серьезные разговоры об ответственности. Одни известные специалисты в области менеджмента сделали себе карьеру

на утверждении, что стоит «наладить стратегию, и все остальное приложится». Другие ворчат: «Стратегия-шматегия... Самое важное — бизнес-процессы. Они отличают победителей от лузеров». Есть и те, кто уверен: для эффективности организации нет ничего важнее выбора правильного лидера.

Без сомнения, во всем этом есть доля правды. (В разные годы я сам придерживался каждого из этих мнений, причем весьма твердо.) Однако всем этим «экспертным» концепциям, призванным объяснить, почему не все организации работают одинаково хорошо, чего-то не хватает. Возможно, идеи организационной ДНК, которая определяет «звездные» результаты.

Пока.

Да, я столь же твердо уверен в важности этой книги. Быть может, потому, что видел, как мои собственные великолепные стратегии в мгновение ока испарялись, и мне приходилось вести серьезный разговор об ответственности с коллегами или работниками. Снова и снова...

Так почему же мы вынуждены были ждать того момента, когда эта книга будет опубликована? Возможно, просто пришло время. Раньше мы жили в более толерантном мире: подготовка к войне могла длиться десятилетиями. Корпоративная неэффективность, прежде чем вспыхнуть, могла теплиться целую вечность. Несчастливые браки тянулись годами и десятилетиями.

Но не сегодня. Рынок больше не прощает ошибок. Один удар — будь то появление нового продукта или бомба террориста, — и вы (мы!) пропали. Потому-то стабильная корпоративная эффективность, которая, по сути, заключается в эффективности взаимоотношений между людьми, сегодня так важна везде — от штаб-квартиры ЦРУ до правления Walmart.

Нет сомнений в том, что эта книга — оригинальный и смелый шаг вперед. Как любая хорошая научная работа, она построена на солидной базе предыдущих открытий. Ловкий трюк здесь — изобретательное применение лучших исследований в области психологии отношений и социальной психологии второй половины минувшего столетия к очень конкретной теме — серьезному разговору

об ответственности, и таким проблемам, как результативность и доверие. А ведь именно это поддерживает или разрушает эффективность отношений и организаций.

Основная гипотеза этой работы весьма глубока. Использование доказательств, полученных в ходе исследований, — мастерское. Объяснения и примеры убедительны и понятны. Те из нас, кто десятилетиями барахтался в мутных водах, сумеют превратить мысли, почерпнутые из этой книги, в практические идеи и разумные советы.

Кстати, если вы намерены прочесть в этом десятилетии не больше одной книги о менеджменте, пусть это будет «Серьезный разговор об ответственности».

Том Питерс

Пролог

На заметку читателям

Эта книга представляет собой естественное продолжение нашей работы «Трудные диалоги: что и как говорить, когда ставки высоки»*. Те, кто читал или слышал об этой книге, наверняка недоумевают: в чем разница между трудными диалогами и серьезными разговорами об ответственности? Мы рады ответить на этот вопрос.

Трудные диалоги ведутся, когда ставки высоки, эмоции сильны, а вариантов множество. А разговоры об ответственности — лишь частный случай, одна из разновидностей обсуждений. После того как стороны пришли к пониманию и дела распределены — другими словами, все идет своим чередом, — кто-то не справляется со своим поручением.

Серьезный разговор об ответственности начинается с вопроса: почему кто-то не выполнил своего обещания? А заканчивается не только тогда, когда найдено решение, но и когда задача выполнена, обе стороны пришли к согласию и отношения укрепились. Короче говоря,

* Паттерсон К., Гренни Дж., Макмиллан Р. Трудные диалоги: что и как говорить, когда ставки высоки. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014.

серьезные разговоры об ответственности — это жесткие, сложные и часто нелюбимые дискуссии о результативности, размышления о которых не дают нам спать по ночам.

Вот чем связаны две наши книги. Вторая развивает принципы, очерченные в первой, вкратце повторяя ее основополагающие концепции. Однако практически все, что в данной книге связано с нарушением обещаний, — новый материал. Прочтите эту книгу, претворите ее идеи в жизнь — и вы сможете справиться с любым невыполненным обязательством.

ВВЕДЕНИЕ

Что такое серьезный разговор об ответственности?

И кому не все равно?

Моя проблема в том, что я ничего не выплескиваю наружу.
Я не умею выражать гнев, вместо этого я заболеваю раком.

Вуди Аллен

Как подступиться к проблеме нарушения обещаний

Рано или поздно такое случается со всеми.

Вы спокойно стоите в очереди, как вдруг перед вами кто-то влезает. Что за...? Должны же ведь вы что-то сказать.

«Ну и куда ты прешь?! — рявкаете вы. — Конец очереди не здесь. Здесь она начинается!»

Для того чтобы подчеркнуть свою правоту, вы агрессивно тычете пальцем в направлении начала очереди. Никому не сделать из вас дурака!

Оказывается, в своем выразительном проявлении возмущения вы не одиноки. Много лет назад мы спрашивали посетителей местного торгового центра, промолчат ли они, если перед ними кто-то пройдет без очереди. Почти все ответили отрицательно. Однако позже, когда ради чистоты эксперимента мы попросили своего сотрудника влезать в очередь за билетами в кинотеатр, ни один человек не возмутился. Все промолчали.

Конечно, не все люди, за которыми мы наблюдали, сохраняли полное безразличие. Кто-то хмурился или поворачивался к стоящему рядом другу и ворчливо обсуждал наглеца. Так люди использовали свое право ругать обидчика у него за спиной.

А затем произошел прорыв. После того как от попытки к попытке мы много раз меняли возраст, пол и габариты тех, кто лез без очереди, — без видимого эффекта, — одна женщина наконец подала голос. Она тронула за плечо нахалку, которая протиснулась перед ней, и спросила: «Где вы сделали такую стрижку?» (Воссоздание этого эксперимента можно увидеть на видео «Чья сейчас очередь?» на www.vitalsmarts.com/bookresources.)

Простая логика

Позже, когда члены нашей исследовательской группы задали вопрос, почему люди молчали, когда другие у них на глазах нарушали правила общественного поведения, — не говоря уже о священном праве очереди, имевшемся у каждого из них, — большинство ответили, что задача, которую они в тот момент решали в уме, приводила к выводу,

что овчинка не стоит выделки. Не такое уж это серьезное правонарушение, не так важны его последствия, чтобы поднимать вопрос. Ведь, возмущившись, они могут создать настоящую проблему. Следовательно, лучше промолчать.

Затем мы повысили ставки. Мы ушли из очереди, сели в университетской библиотеке рядом со студентами и начали шуметь. И вновь все промолчали. Члены нашей исследовательской группы практически устроили вечеринку в месте, которое большинство считают настоящим храмом молчания, и все же никто не сказал им ни слова. Хотя дело было в библиотеке, а разговаривали мы ПО-НАСТОЯЩЕМУ ГРОМКО! И вновь никакой реакции.

Тогда мы прильнули к читателям, сидевшим за своими столами, и стали читать их книги, иногда переворачивая страницу или две. И вновь почти никто не вступил в прямой диалог. Затем мы пошли на территорию кампуса, подсели к людям в кафетерии и начали задавать вопросы о еде, а потом — вы, должно быть, уже догадались — таскать из их тарелок картошку или куски пирога. И вновь вслух возмущение выразили немногие.

Хотя кажется, что люди, за которыми мы наблюдали, ненормально пассивны, их молчание не было уникально ни для изучаемой нами части населения, ни для конкретного десятилетия. Тридцать лет спустя после того, как мы приступили к исследованиям, по телевидению стали показывать несколько передач, имеющих отношение к этой проблеме. Согласно сценарию, нанятые актеры делали что-то странное, асоциальное или политически некорректное на глазах у ничего не подозревающих наблюдателей, а скрытая камера записывала реакцию «подопытных». Если сценарий оказывался даже более вызывающим, чем есть с тарелки незнакомого человека, — например, человек становился свидетелем похищения, эпилептического припадка или слышал чудовищное расистское заявление и т. п., — большинство современных людей, ставших участниками происшествия, все равно молчали. Для того чтобы случайный наблюдатель сказал хоть что-нибудь, в опасности должна была находиться его жизнь — но даже и тогда многие не открывали рта.

Но что, если наблюдаемое действие не связано с исследованием в очереди или телепрограммой, а ставки по-настоящему высоки — вдруг кто-то умрет, если вы не подадите голоса? Как вы отнесетесь

к тем, кто молчит в подобных обстоятельствах? А сами вы храните молчание, даже если этот поступок причиняет вред другим людям?

Для того чтобы ответить на первый вопрос, за примером далеко ходить не надо. Просто навестите пациента в ближайшей больнице. На двери почти каждой палаты любой клиники в западном мире имеется флакон с дезинфицирующей жидкостью для рук. Согласно правилам внутреннего распорядка медучреждения, каждый работник, входя в палату, должен протирать ею руки, чтобы не стать переносчиком инфекции. Итак, врач, входящий в палату, за которой вы наблюдаете, только что осмотрел троих пациентов: один из них болен холерой, второй — менингитом, а третий — желтой лихорадкой. Теперь он пришел осмотреть, в том числе и потрогать, вашего тестя. Но он проходит мимо бутылки с дезинфицирующей жидкостью прямо к постели больного. К счастью, вам сегодня везет. Нарушение протокола замечает медсестра. Конечно, она не промолчит. Или промолчит?

Большинство людей не станут поднимать шум. И логика их проста. Медсестра, конечно, обязана призвать врача к ответу, но он ведь может разозлиться и даже обидеться, если она намекнет ему об ошибке. Только Господь Бог знает, не разрушит ли она свою карьеру, вызвав гнев врача. Кроме того, вполне возможно, что болезни не передадутся. И кстати, доктор ведь мог помыть руки где-нибудь по дороге в палату. Такие рассуждения решившая промолчать медсестра ведет в уме.

Молчаливое большинство

Теперь, если вы не считаете, что мы несправедливо очерняем систему здравоохранения, скажем, что привычка не высказываться, даже если молчание приведет к катастрофе, не уникальна для таких случаев, как соблюдение гигиены или, к примеру, очередь в кино. Более трех десятилетий после первого эксперимента в универмаге мы проводили исследования, в ходе которых изучали отношение людей к социально неприемлемому поведению и готовность призвать к ответу нарушителя устоев. Оказалось, легче легкого найти условия, в которых люди не возмущаются тем, что окружающие нарушают обещания, не выполняют своих обязательств, ведут себя неподобающе или совершают поступки, не оправдывающие наших ожиданий. Например, две трети опрошенных нами людей признались, что ненавидят ходить

на семейные праздники, поскольку кто-нибудь из родственников наверняка будет вести себя ужасно, однако никто из них никогда не решился поставить хама на место. Даже если однажды кто-то попытался что-то сказать, это вылилось в такой отвратительный скандал, что правдолюбцу пришлось сразу уйти с вечеринки*.

Так же поступает огромное большинство опрошенных нами работников. На работе люди избегают разговоров о политике, поскольку сослуживцы часто слишком давят на собеседника, даже оскорбляют его, высказывая свое мнение. Не желая связываться с коллегами, которые используют в споре грубую тактику, они просто уклоняются от любых разговоров о политике**. В том, что касается терпения на рабочем месте, 93 процента респондентов изо дня в день работают с лентяем, но никто не заставляет его выполнять свои обязанности, поскольку все усматривают в этом опасность***. А если говорить о риске, каждый день десятки тысяч служащих наблюдают, как их сотрудники попирают нормы безопасности, но не ставят им этого на вид. В конце концов, не выдавать же коллегу и, уж конечно, не стоит заводить с ним разговор о том, что он нарушает правила. Этого никто не делает. Никто не хочет, чтобы его считали ханжой.

А вот и еще одна проблема. Более 70 процентов менеджеров проектов, которых мы опрашивали, признали, что им придется сорвать выполнение проекта, поскольку назначенный срок сдачи просто нереален. Однако никто из них не сказал об этом ни слова во время обсуждения проекта. Никто не предложил руководителю: «А нельзя ли нам тоже участвовать в установлении сроков сдачи проекта?» Помимо этого, мы обнаружили, что, когда члены проектной группы подвергали проект риску из-за невыполнения обязательств, обсудить эту проблему с ними пытались в менее чем 20 процентах случаев****.

Заголовки показывают, что эпидемия молчания охватила практически все стороны нашей жизни. Вот, например, возьмем случай, когда утром 13 января 1982 года пассажирский самолет врезался в мост,

* VitalSmarts study: When Bad Relatives Happen to Good People (July 2009).

** VitalSmarts study: How to Talk Politics with Friends — and Still Have Some Left (September 2012).

*** VitalSmarts study: Corporate Untouchables (September 2006).

**** VitalSmarts study: Pssst! Your Corporate Initiative Is Dead and You're the Only One Who Doesn't Know (February 2007).

соединяющий штат Вирджиния с Вашингтоном. Выжили только пять человек из семидесяти девяти находившихся на борту. Позже в ходе расследования выяснилось, что второй пилот заметил обледенение крыльев, сообщил об этом, но его слова проигнорировали, а он не поднял вопрос второй раз, поскольку боялся слишком давить на первого пилота. Из-за его молчания погибли семьдесят четыре человека*.

А как насчет причины многих авиакатастроф? Космический корабль «Челленджер» развалился на куски на глазах у всей страны. Позже стало известно, что несколько инженеров предполагали, что уплотнительные кольца могут выйти из строя, но не сообщили об этом, не решившись вступить в открытую конфронтацию с руководством**.

А почему? Потому что с определенными людьми и в определенных обстоятельствах вы обычно не говорите о проблемах — ну уж точно не с начальством. Не с пилотом. Не с врачом. Не с коллегой или родственником. Ну да, и не с тем, кто влезает перед вами без очереди.

Как справиться с разочарованием

Так что же нужно, чтобы, решая в уме логические задачи, которые так часто работают против нас, получить другой ответ? Возможно ли развернуть анализ затрат и результатов в обратную сторону и вернуть серьезные разговоры об ответственности в удручающе молчаливый мир?

Получить ответ на этот вопрос можно, вернувшись к нашему первому исследованию, в ходе которого обнаружилось, что люди считают слишком рискованным поступком объясниться с тем, кто влез перед ними без очереди. Что, если научить стоящих в очереди общаться с нахалом? Если показать им, как изменить положение дел, получат ли они другие результаты при решении своей внутренней задачи? И будут ли эти результаты настолько ощутимы, что они не побоятся выступить против наглого типа?

* Deborah Tannen, “How to Give Orders Like a Man,” *New York Times Magazine* (August 28, 1994): 201–204.

** Richard P. Feynman, *What Do You Care What Other People Think?* (New York: Bantam Books, 1988), 214–215.

Мы решили это выяснить и изменили ход эксперимента. Во втором раунде мы влезали без очереди перед нашим коллегой — исследователем, который стоял в кассу кинотеатра вместе с остальными. При этом он не пропускал обидчика молча (что было всеобщей нормой), а говорил, как ему поручили: «Эй, парень, шел бы ты в конец очереди, как все». Тогда обидчик (тоже член нашей команды) извинялся и направлялся к концу очереди.

А теперь о смешном. Выждав несколько минут, мы влезали перед человеком, стоявшим за нашим довольно резким коллегой. Заговорит ли он? Может быть, он использует сценарий, который только что разыгрался на его глазах? По сценарию нарушитель очереди, не возражая, отправляется в хвост. Внутренняя задачка должна была решиться по-другому.

Но, очевидно, этого оказалось недостаточно. Никто из тех, кто наблюдал предложенную нами модель активного поведения, не сказал ни слова, когда сцена повторилась. Позже люди объяснили, что не хотели поступать подобно тому грубияну. Такова была одна из основных причин, по которой все эти люди предпочли молчание. Им было неприятно вести себя вызывающе, они не хотели участвовать в некрасивой сцене, которая могла последовать за грубым замечанием. Они и так умели грубить. Мы показали им еще один сценарий грубого обращения, но это ничего не изменило ни в их умозаключениях, ни в поведении.

По большей части люди, которые по обыкновению выбирают молчание, делают это в результате именно таких рассуждений. Когда-то их осадили, поставили в неудобное положение или как-то иначе плохо с ними обошлись, и теперь они не хотят испытывать новые разочарования. Но однажды проблема вновь встает перед ними во весь рост, и они взрываются. Сменив молчание на привычную форму вербальной агрессии, они повышают голос, огрызаются на коллегу, слишком развязно ведут себя с руководством. Последствия такого поведения бывают тяжелыми.

Возможно, вы испытали это на себе. Кто-то постоянно нарушает обещания, и какое-то время вы делаете вид, что не замечаете этого, но в один прекрасный день ваше терпение лопается, и вы взрываетесь. Взбучка, кажется, проходит вполне успешно, пока вы не замечаете, что все вокруг пялятся на вас, а не на вашего обидчика. В этой сцене вас считают плохим героем. Как такое могло случиться?

Вы учитесь на своей ошибке, и ваша внутренняя логика выбирает предсказуемую и бесперспективную формулу. Вы приходите к заключению, что лучше промолчать, чем выставить себя дураком. Скорее рак на горе свистнет, чем вы вновь окажетесь в подобной ситуации.

Вот каков сухой остаток. Большинство из нас испытывали разочарование или плохое отношение людей и попробовали оба неэффективных варианта: консервировать проблему молчанием и попытаться серьезно поговорить, что вызвало к жизни новую проблему. В результате мы оказались в ловушке двух неудачных выборов. Мы хотели бы что-нибудь сказать — но не грубость или резкость, которые могут привести к скандалу.

Придя к такому мнению, третий раунд исследований мы начали с нового метода. В этот раз мы моделировали эффективный разговор. Вначале влезали в очередь перед коллегой, который должен был прямо, но вежливо указать нарушителю на его проступок. Ему следовало учтиво сказать: «Простите. Может быть, вы не знаете, но мы стоим здесь уже больше получаса». (Отметьте вежливый тон и предположение о том, что собеседник не в курсе происходящего.) Обидчик тут же извинялся и направлялся в конец очереди.

И вновь мы подождали несколько минут и затем встали без очереди перед человеком, который наблюдал разыгранную нами сценку. Мы хотели узнать, как он поступит. Принимая во внимание более удачный выбор слов и метода подачи, изменится ли его внутренняя логика настолько, что он все же заговорит? Или опять промолчит? В конце концов, молчание не стоит ничего помимо еще нескольких минут, проведенных в очереди.

Больше 80 процентов людей, наблюдавших вежливый диалог, не только нарушили традицию и заговорили с человеком, который влез перед ними, но и использовали именно те слова, что услышали: «Простите. Может быть, вы не знаете...»

Мы были поражены! Покажите людям, какие слова нужно сказать и каким тоном, чтобы получить желаемый результат, и ход их внутренних рассуждений изменится. Более того, изменится их поведение. Теперь они уверены, что в их интересах разобраться с нарушенным обещанием, невыполненным обязательством или неподобающим поступком. И они сделают это.

Серьезный разговор об ответственности

Благодаря этому эксперименту нам удалось понять, как заставить людей поднять проблему и призвать тех, кто стал ее причиной, к ответу. Однако не стоит обольщаться. Мы изучили тривиальную ситуацию, в которой достаточно было лишь вежливо поставить нарушителя на вид его поведение, что люди и попытались сделать. А в том, чтобы призвать кого-то к ответу, мы лишь делали первые шаги.

Но что, если серьезный разговор связан с более сложной проблемой? Можно ли заставить людей завести серьезный разговор об ответственности, если одного вежливого предложения для этого недостаточно? Удастся ли нам перейти от первых шагов к бегу?

Вскоре нам пришлось с этим столкнуться. Однажды после успеха с экспериментом в очереди нам позвонили с крупного производственного предприятия на Среднем Западе. По словам связавшегося с нами менеджера, в его организации отсутствовал даже слабый намек на ответственность. «Здесь вас не уволят, пока вы кого-нибудь не убьете», — заявил он нам. «Очень популярного человека», — с ухмылкой добавил начальник отдела по развитию персонала. Действительно тяжелый случай!

Мы были уверены, что людей можно научить призывать других к ответу (в определенных обстоятельствах). Но что делать, если вы поднимете вопрос о нарушении обещания, а оппонент либо не намерен поступать правильно, либо не знает, как выполнить поручение, либо поднимает другой вопрос, либо вообще обижается, что вы заговорили о проблеме? Как успешно повести серьезный разговор об ответственности, если вы ступили на зыбкую почву и дело становится все более запутанным?

Позитивная девиация*

Мы хотели научиться вести более содержательные серьезные беседы, поэтому спросили нашего менеджера, есть ли у них руководители, которым удается заставить подчиненных выполнять обязательства, и можно ли нам понаблюдать за ними в действии.

* Позитивная девиация — популярное в западных социальных науках понятие, обозначающее отклонение от нормы с позитивными последствиями. *Прим. ред.*

Судя по его словам, все руководители делились на две категории. Одни управляли «загородным клубом». Это были люди настолько приятные, что создавали «домашнюю» рабочую атмосферу, но получали при этом лишь средненькие результаты, поскольку не могли заставить сотрудников выполнять порученные задачи. Вторая группа состояла из лидеров, успешно решавших проблемы, но лишь за счет того, что они выступали с позиции силы и угрожали подчиненным. Такая политика создавала напряженную атмосферу в коллективе, и время от времени от этого страдала работа.

Затем менеджер вспомнил о нескольких руководителях, которые умели призвать людей к ответу, причем так, что не только решали возникшие проблемы, но и улучшали взаимоотношения на рабочем месте. Они нашли способ быть честными и уважительно относиться к сотрудникам и редко прибегали к формальной власти, чтобы заставить подчиненных делать свое дело.

Так и началась наша первая попытка изучить проявление позитивной девиации на примере неформатных лидеров, то есть людей, которые, находясь в равном положении с другими руководителями, умудряются получать намного лучшие результаты. В мире, преисполненном неудачами и разочарованиями, мы нашли горстку храбрецов, уверенно добивавшихся успеха. Наблюдая за их действиями, мы поняли, что они делают не так, как их менее удачливые коллеги, а затем стали обучать этому уникальному поведению других людей. Короче говоря, мы решили, изучая лучших, делиться тем, чему мы у них научились, и постепенно «заражать» всю организацию здоровым поведением.

По нашим расчетам, если нам удастся определить, что нужно для успешного ведения трудных разговоров, и продемонстрировать это людям, то внутренняя логика тех, кто будет наблюдать эти навыки в действии, постепенно трансформируется. Со временем, с новыми позитивными ожиданиями, они изменят модель поведения, и серьезные разговоры об ответственности станут для них обычным делом.

Много месяцев мы сравнивали стиль неформатных лидеров с действиями других людей, и постепенно нам стал сопутствовать успех. Мало-помалу, от случая к случаю, мы начали вычленять методы, которые наши «неформаты» постоянно применяли, поднимая проблемы и заставляя сотрудников отвечать за свои поступки, — чего не умели делать остальные.

Представим себе, что ваш знакомый заводит серьезный разговор с коллегой, который не проявляет никакого желания измениться.

— Подумаешь, большое дело, — произносит он с вызовом.

В ответ на это обычный человек прочтет нотацию или начнет угрожать. Неформатные лидеры идут по другому пути.

Если же коллега говорит, что ему что-то помешало:

— Я пытался, дружище, но так и не понял, как пользоваться программой отслеживания.

В этом случае большинство людей бросаются показывать коллеге, что нужно делать. А вот «неформаты» не спешат предлагать решение.

Иногда подведший сотрудник уходит в глухую оборону и начинает хамить.

— Разве кто-то умер и назначил тебя на свое место? — бросает он.

Большинство выступит с новой, еще более скучной нотацией — но только не те, кто применяет стратегию отклоняющегося поведения.

Одну за другой наша исследовательская группа вычленила идеи и действия людей, добивавшихся успеха там, где остальные терпели неудачу. Затем мы составили из них программу, которую с тех пор используем, и обучили по ней сотни тысяч человек по всему миру. В конечном счете, стремясь поделиться этими методами с как можно более широким кругом людей, мы и написали эту книгу.

А мне это поможет?

Десятилетия неустанных исследований позволили нам выделить около двух десятков методов ведения серьезных разговоров об ответственности. Именно они, использованные в правильное время и поданные правильным образом, отличали неформатных лидеров от остальных людей. У нас еще оставались вопросы: во-первых, если учить этому, будут ли люди применять новые навыки, и во-вторых, используйте ли эти навыки, принесет ли им это более высокие результаты?

Мы были потрясены тем, насколько хороши оказались эти результаты. Конечно, некоторые люди, познакомившись с основными положениями нашей работы, просто молча уходили, так как не хотели ничего менять. Были и те, кто осуществил робкую попытку применить

один-два метода, и, понятное дело, это ни к чему не привело. Но когда люди (и даже целые рабочие группы и компании) читают, практикуют и каждый день используют лучшие из методов, продемонстрированных неформатными лидерами, выигрывают все.

Так, после года обучения лучшим из этих методов в компании, где, как было упомянуто, царила полная безответственность, люди начали профессионально разбираться с проблемами и прибыль выросла более чем на 40 миллионов долларов в год. Когда известного нам менеджера спросили, как такое могло произойти, он объяснил: «Теперь наши лидеры поднимают проблемы по мере возникновения и решают их раньше, чем они выйдут из-под контроля. Причем они не просто устраняют проблемы, но и укрепляют взаимоотношения между людьми».

После завершения этого первого проекта в «мире безответственности» мы работали в десятках организаций. Там нам удалось отследить тесную связь между успехом серьезных разговоров об ответственности и ключевыми показателями эффективности. Вот несколько открытий, взятых из разбора практических примеров VitalSmarts:

- В больницах, где сотрудники научились вести серьезные разговоры о нарушении норм гигиены, например мытья рук перед входом в палату к пациенту, показатели соблюдения режима повысились с обычных 70 процентов до практически идеальных. (В двух случаях результаты были столь высоки, что проверяющие усомнились и повторили проверку. Обнаружилось, что и правда, после того как сотрудников научили методам ведения серьезных разговоров о нарушении правил, работники больницы начали мыть руки практически в 100 процентах случаев.)
- После того как навыки ведения серьезных разговоров об ответственности стали новой нормой поведения сотрудников крупной телекоммуникационной компании, мы обнаружили, что 18-процентный рост их применения привел к повышению производительности труда на 40 процентов.
- Когда в одной ИТ-группе использование методов ведения серьезных разговоров об ответственности увеличилось на 22 процента, качество работы повысилось на 30 процентов, производительность труда — почти на 40 процентов, и затраты

снизились почти на 50 процентов. При всем этом удовлетворенность работников выросла на 20 процентов.

- Проект, который мы выполняли для крупного заказчика из оборонной промышленности, показал, что на каждый 1 процент роста использования в компании навыков ведения серьезных разговоров об ответственности приходился рост производительности, приносящий 1,5 миллиона долларов. Через девять месяцев после начала обучения работники стали вести серьезные разговоры на 13 процентов чаще. Считайте сами.
- Возможно, самое интересное открытие явилось нам в виде личного карьерного роста. Мы поняли, что для того чтобы найти людей, которые успешно призывают других к ответу, нужно просто спросить лидеров, каких сотрудников они ценят больше всего. Практически все самые лучшие работники, которых они назвали, были неформатными лидерами, то есть людьми, мастерски проводившими серьезные разговоры об ответственности. Учитесь и вы этому умению. Учитесь вносить предсказуемость и доверие в свои компании, и вас будут считать одним из самых ценных ее активов.

Итак, если вы хотите заглянуть в далекое будущее, встаньте на плечи великих. А если хотите научиться вести серьезные разговоры об ответственности в повседневной жизни и, что не менее важно, радоваться плодам, которые мы пожинаем, создав культуру, свободную от безответственности, — встаньте на плечи неформатных лидеров. Мы, авторы, сами вкушаем эти плоды, поскольку за долгие годы идеи, почерпнутые у этих великих людей, стали нашей второй натурой.

Замечание напоследок

Мы собрали методы, которые продемонстрировали нам удивительные люди — неформатные лидеры, и организовали их в порядке, необходимом для ведения серьезных разговоров об ответственности. На протяжении всей книги мы будем рассказывать вам о них. Эти методы помогут вам подготовиться к серьезному разговору, провести его и закрепить результат. Они позволяют привести действия в соответствие

с обстоятельствами, ведут к вдумчивому двустороннему диалогу, прерывают порочный круг, по которому вы шли, так как всю жизнь видели плохие примеры.

Удалось ли нам заинтересовать вас?

Пришло время осваивать методы талантливых неформатных лидеров и посеять в наших семьях, рабочих группах, организациях и сообществах утешительную предсказуемость и укрепляющее отношения доверие. Ведь они возникают тогда, когда исчезает безответственность.

ЧАСТЬ I

Начнем с работы над собой

Как завести серьезный разговор

Как же подступиться к серьезному разговору об ответственности? В первую очередь нужно помнить, что его нельзя начинать, если перед этим вы не провели основательную работу над собой. Нам не добиться нужных результатов только за счет того, что мы «построим» всех окружающих. Порой не в нашей власти изменить даже самих себя.

И запомните еще один важный момент: вам не удастся заставить людей отвечать за свои действия, если вы не подберете соответствующие случаю выражения и форму беседы. Ваши слова, и в особенности тон, полностью зависят от того, о чем вы думали перед тем, как начать разговор. Никакая подготовка не спасет обсуждение, если тот, кто поднимает вопрос о нарушении обещания, находится в неподходящем расположении духа. Специалисты по серьезным разговорам приводят свои мысли в порядок следующим образом:

- поднимают правильные проблемы (см. главу 1);
- пытаются представить факты, истории и эмоции так, чтобы собеседника можно было считать порядочным человеком, а не земляным червем. Они учатся контролировать эмоции, анализируя вызвавшие их события (см. главу 2).

ГЛАВА 1

Что обсуждать и стоит ли это делать?

Как узнать, о чем заводить разговор и стоит ли его вообще начинать

- Вчера вечером у меня все было по Фрейду. Я назвала мужа именем своего первого парня. Неудобно вышло.
- Со мной произошло то же самое. Хотела сказать мужу: «Передай, пожалуйста, картошку», а вырвалось: «Негодяй, ты мне всю жизнь поломал».

Проблемы редко возникают по одной — и, уж конечно, не те, которые нас по-настоящему беспокоят. Жизнь преподносит их огромными пачками. Вот, например, начальник обещает прибавку, а потом

отказывается от своих слов. Уже второй раз он сулит вам райские кущи, но не сдерживает обещания. Несколько минут назад он сообщил плохую новость на собрании, где вы сразу не смогли ему ответить. Вы останавливаете его в коридоре, но он говорит, что спешит, и просит «уважать его драгоценное время». Вы спрашиваете, можно ли будет обсудить проблему позже, но он отвечает, что и сам тоже не всегда «получает то, чего заслуживает».

А вот что происходит у вас дома. Вы только сели за стол, как вдруг открывается дверь и на пороге появляются улыбающиеся родственники со стороны мужа, которых вы совершенно не ждали. Вы уже просили их заранее предупреждать о приезде, особенно если они решили навестить вас в обеденное время, но они в очередной раз проигнорировали ваши слова. Какую проблему вам нужно решить?

Вы не рассчитывали, что их придется кормить, — еды на всех не хватит. Этот вопрос обсудить просто. Они всегда обещают позвонить, но каждый раз приезжают внезапно, и вы уже перестали им верить. Поднять этот вопрос будет сложнее. Наконец, отклонив предложение присоединиться к вам за столом, они, надувшись, уstraиваются в углу. С этим справиться практически невозможно.

В каждом из этих случаев у вас возникает два вопроса: «что?» и «стоит ли?». Во-первых, о какой, собственно, проблеме или проблемах следует говорить? Как разобраться с ворохом проблем, разложить его на составляющие и выбрать самую актуальную? Выбор достаточно велик, но все вопросы поднять не удастся — уж точно не за один раз. Во-вторых, вы должны определиться, заводить ли разговор вообще. Стоит ли высказывать свое мнение и вызывать новые неприятности? Может быть, лучше промолчать, хотя так, конечно, вы рискуете не решить волнующую вас проблему никогда.

Давайте разберемся с каждым вопросом по отдельности. Найдя ответ на «что?», мы перейдем к «стоит ли?».

Решите, что обсуждать

Что обсуждать, вероятно, — самая важная тема из тех, о которых говорится в книге. Чаще всего проблемы не приходят по одной, и человеку нелегко понять, какие из них требуют серьезного разговора.

Например, девочка-подросток клянется отцу, что вернется с вечеринки не позже полуночи, но приходит домой около часа ночи. Возникает вопрос: какую проблему нужно обсуждать? «Это просто, — скажете вы. — Конечно, опоздание». Верно, но это взгляд на случившееся лишь с одной стороны.

А вот несколько других. Дочь нарушила обещание. Обманула доверие отца. А ведь он чуть с ума не сошел от страха: ему представлялось, что его девочку сбила машина. Она намеренно и сознательно нарушила правило, установленное семьей. Открыто проигнорировала требование отца, попытавшись вырваться из-под родительского контроля. Дочь хотела отомстить отцу за то, что он не пустил ее гулять в прошлые выходные. Она знала, что доведет его почти до помешательства, если задержится с парнем, у которого на лице нет живого места от пирсинга, и все же так поступила.

Хотя девушка вошла в дверь спустя всего шестьдесят минут после «часа икс», ее отец, скорее всего, хочет обсудить не только эту проблему. Здесь есть и еще один подвох: если он выберет из длинного списка не тот вопрос и в ходе разговора получит на него ответ, у него может сложиться впечатление, что он все сделал правильно. Однако, если вы хотите идти по стопам людей, которых мы называем неформатными лидерами, придется научиться выбирать самую важную проблему и разбираться именно в ней, иначе она никогда не будет решена. Это ставит перед нами задачу определить, что это та самая проблема.

Решение не дает желаемого результата, когда вы имеете дело с неправильной проблемой

Как выбрать правильную проблему из всего свалившегося на вас вораха? Давайте обратимся к примеру из жизни. Эту историю, произошедшую в одной начальной школе, мы рассматривали на тренинге для директоров. На перемене учитель видит следующую сцену: две ученицы второго класса играют на рукоходе. Мария подталкивает Сару, чтобы она продвигалась быстрее, но та бросает ей: «Не трогай меня, грязная мексикашка!» Мария не остается в долгу. «Зато я не жирная», — парирует она. С этого все началось...

Директор вызывает родителей девочек и рассказывает им о происшествии. Он объясняет, что их детей ждет наказание. Родители

Марии не возражают, благодарят директора, на этом для них все заканчивается. Мать Сары относится к делу иначе. Она спрашивает: «Как накажут моего ребенка?» Директор объясняет, что наказание будет соответствовать тяжести проступка.

На следующий день мать Сары приходит в школу без предупреждения. Поймав директора в коридоре, она громко и резко заявляет, что не хочет, чтобы школа наказывала ее дочь. Мол, она сама позаботится о наказании. Директор объясняет ей, что школа обязана принять соответствующие меры. Завтра Саре не позволят обедать вместе с одноклассниками: она съест свой обед в учительской под надзором классного руководителя. Таково будет ее наказание. На что мать заявляет, что завтра заберет дочь во время обеда и отведет ее в ближайший ресторанчик, где проведет с ней воспитательную беседу.

В этом сценарии содержится ряд проблем. Многие директора, услышав нашу историю, высказались довольно резко. «Тут все просто, — предположили они. — Это дело нужно перенаправить на рассмотрение в районный дисциплинарный комитет. И кроме того, поскольку здесь затронуты и расовые вопросы, матери из-за ее настойчивости могут грозить серьезные неприятности». Но, конечно, суть вопроса не в том, чтобы заставить женщину пожалеть о содеянном. Так что же делать?

Серьезно углубившись в ситуацию, директора выделили в ней ряд самостоятельных проблем.

— Во-первых, налицо проблема вмешательства. Женщина не имеет права спрашивать, как накажут ее ребенка. Это частное дело.

— Нет, более серьезная проблема заключается в том, что мать Сары требует, чтобы школа отказалась от своего права наказывать. Это совершенно неприемлемо.

— А еще ребенок получит награду вместо наказания, пообедав в ресторане с матерью. Каково это?

— А как насчет того, что мать грубит и пытается плести интриги? В этом нет ничего хорошего.

Наконец один заместитель директора поднимает вопрос, который кажется важным всем:

— Боюсь, школа и родители не должны пытаться решить проблему по отдельности. Я бы хотел выработать план действий вместе с матерью. В противном случае она может начать воспринимать школу как врага, и ребенок скоро будет думать точно так же.

Определив этот важный вопрос как основную проблему, директор проведет разговор, который поможет ее разрешить, и получит то, что ему действительно нужно, — партнерство с родителями, что пойдет на пользу и ребенку. Решением всех других проблем этого не достичь. Вы проведете запланированную беседу, но часть заинтересованных сторон и дальше будут испытывать досаду и неудовольствие.

Итак, запомните: если разговор не дает желаемого результата, значит, вы пытаетесь решить вовсе не ту проблему, которую нужно.

Вы все время обсуждаете одно и то же

Прежде чем вступить в общение с агрессивной матерью, давайте обратимся к другой проблеме. На этот раз вы беседуете с владельцем агентства недвижимости в сельской местности.

— Женщина-регистратор постоянно опаздывает, — объясняет владелец.

— А вы говорили с ней об этом? — спрашиваете вы.

— Много раз, — отвечает он.

— И что?.. — продолжаете вы.

— Несколько дней, иногда даже целую неделю, она приходит вовремя, а потом снова начинает опаздывать.

— И что вы делаете?

— Я снова сообщаю ей, что она опоздала и я этим недоволен.

Эта ситуация отлично демонстрирует, что отличает специалиста по серьезным разговорам от остальных людей. У владельца агентства хватает мужества провести беседу с клерком за стойкой регистрации. Однако каждый раз он оказывается у разбитого корыта, следовательно, в чем-то ошибается. Выходит, обсуждения требует какая-то другая проблема — например, человек, вызвавший прецедент, не выполняет своих обещаний, пренебрегает политикой компании и т. п.

День сурка

Если люди день за днем не делают того, чего от них ожидают, специалист по серьезным разговорам рассмотрит ситуацию заново. Он не будет жить жалкой жизнью синоптика Фила Коннора из фильма «День сурка». Тот, кто видит повторяющуюся проблему и обсуждает каждый случай как обычно, обрекает себя на тот же самый результат. Специалист

по трудным разговорам не потерпит «дня сурка» в своей жизни. Он знает: если человек опоздал в первый раз, он просто опоздал. Во второй раз он не выполнил своего обещания, в третий — ему грозит наказание и т. д.

Короче говоря, если вам постоянно приходится вести один и тот же серьезный разговор, скорее всего, вы столкнулись с другой, более важной проблемой — ее-то вам и следует обсудить.

Вы все больше выходите из себя

Продолжая разговор с владельцем агентства недвижимости, вы замечаете:

— Само собой, опоздания служащей беспокоят вас, и вы говорите с ней об этом. Но в чем настоящая причина вашего недовольства?

— Не знаю. Но это начинает меня раздражать. Гораздо сильнее, чем следовало бы.

— Вы расстраиваетесь, потому что проблема усугубляется?

— Пожалуй, нет, — отвечает ваш собеседник после недолгих раздумий.

Наконец вы спрашиваете:

— Когда вы разозлились настолько, что начали обсуждать это с женой, друзьями или сотрудниками, что вы им сказали?

В глазах хозяина агентства начинает теплиться понимание, и он отвечает:

— Меня раздражает, что она пользуется нашими отношениями. Она моя соседка и много помогала мне. Поэтому теперь она не делает того, о чем я прошу, потому что знает, что я не накажу ее, — ведь мы дружим. По крайней мере мне так кажется.

Именно об этом обманутом ожидании и нужно поднять вопрос хозяину агентства. С каждым разом он все больше выходит из себя, ведь он ни разу не попытался решить проблему, которая ему мешает. Опоздания — лишь вершина айсберга, а использование дружеских отношений — его подводная часть.

Как выбрать правильную проблему

Описанные примеры наглядно показывают: чтобы научиться докапываться до сути проблемы, потребуются время и практика. На нас

дают сроки, нас переполняют эмоции, но большинство не видит главного. Директорам школ понадобилось двадцать минут, чтобы обсудить разнообразные сложности, возникшие в случае с недовольной матерью. А многие так и не поймут, что самое важное — поговорить об отсутствии сотрудничества. Они не пойдут дальше эмоциональной реакции, если захотят указать склочной женщине на ее место. Многие так и поступят, верно?

А как же родители, которые нервно меряют шагами комнату в ожидании опаздывающей дочери и следят за передвижением стрелки часов? Ведь дочь не удосужилась позвонить им и сообщить, что задерживается, чтобы оградить их от мучительного беспокойства. Большинство не понимает, что их тревожит именно это. Для того чтобы выявить суть проблемы, нужны терпение, чувство меры и точность.

Во-первых, выделите время, чтобы разобраться в проблеме. Чаще всего люди всегда торопятся, и сделать им это недосуг. Эмоции заставляют их рваться вперед, что редко способствует серьезным размышлениям. Во-вторых, сортируя проблемы, определите, что вас больше всего беспокоит. Иначе вы наметите не ту, что надо, цель или окажется, что целей у вас слишком много. В-третьих, будьте лаконичны. Проблему следует сформулировать одним предложением. Длинные рассуждения об обманутых ожиданиях лишь мешают понять главное. Если вы не можете свести проблему к одной фразе, то в ходе беседы она не станет яснее и вам не удастся решить ее.

Что поможет завести правильный разговор

Давайте представим, что, несмотря на все усилия, вы постоянно возвращаетесь к одному и тому же предмету. Эмоции кипят, и вы снова и снова начинаете разговор на самую очевидную, но не самую важную тему. У вас есть все причины полагать, что основную проблему вы так и не обнаружили. Так как же разорвать порочный круг? Выбрать правильную цель вам помогут следующие приемы.

Не забываем о содержании, систематичности и отношениях

Эти три слова позволят найти правильную тему серьезного разговора об ответственности и прекратить «день сурка». Когда прецедент

возникает впервые, обсуждать следует его суть, то есть то, что произошло. «Ты слишком много выпил на деловом обеде, говорил очень громко, высмеивал наших клиентов и выставил компанию в плохом свете». Содержание проблемы обычно связано с событием, произошедшим в определенное время в определенном месте. Если же проблема возникает не в первый раз, говорить следует о систематичности, о том, что случается регулярно. «Это происходит уже второй раз. Ты обещал, что это не повторится. Меня беспокоит, что ты нарушил слово, и я больше не могу на тебя положиться». Вопрос о систематичности показывает, что у проблемы уже есть своя история и что она имеет вес. Регулярно возникающие проблемы позволяют предсказать поступки человека в будущем, разрушают уважение и доверие к нему.

Предупреждение: старайтесь не увязнуть в содержании проблемы, отклонившись от разговора о систематичности. Предположим, ваш босс постоянно оставляет обсуждение предложенных вами тем на конец собрания, так что на них практически не остается времени. Вы уже пытались поднять этот вопрос. Когда вы сделали это в очередной раз, он отговорился тем, что повестка дня была слишком насыщенной, а вам посоветовал проявлять гибкость. Поддавшись на это, вы проигрываете. Ваша проблема сегодня — не последнее собрание (то есть содержание), а систематичность происходящего. Иногда новая система возникает прямо в процессе обсуждения. Вы указываете собеседнику на проблему, но он либо смеется над вами, либо обижается — и так происходит всегда. Подобное поведение тоже можно считать системной. Специалисты по серьезным разговорам об ответственности замечают это и находят способы решить новую проблему, чтобы затем вернуться к основному вопросу.

Если проблема не устранена, заведите разговор об отношениях, о том, что происходит между вами и оппонентом. Отношения важнее содержания или систематичности. Дело не в том, что человек каждый раз нарушает данные обещания, а в том, что разочарование заставило вас потерять доверие к нему: вы начали сомневаться в его надежности, и это влияет на ваши взаимоотношения. «Твое поведение мешает совместной работе. Складывается впечатление, что для того чтобы ты соблюдал правила, тебе нужно постоянно напоминать об этом, а мне это неприятно. Я просто перестал верить, что ты будешь действовать согласно договоренности».

Если вас по-настоящему волнуют отношения с собеседником, а вы обсуждаете только содержание проблемы или систематичность ее возникновения, результат беседы вас вряд ли удовлетворит. Более того, вам грозит постоянный «день сурка»: тот же самый разговор придется заводить снова и снова.

Для того чтобы разобраться в различных типах проблем (касающихся содержания, систематичности и отношений), которые постоянно возникают в ходе серьезных разговоров об ответственности, продумайте такие два фактора: последствия и намерения. Каждый из них поможет распутать сложный узел проблемы и расставить приоритеты, чтобы понять, что вас больше всего беспокоит.

Распутываем...

Последствия

Основная проблема почти никогда не кроется в поведении человека. Чаще всего она связана с тем, что происходит потом, то есть с последствиями поступка. Например, сотрудница обещала сделать анализ финансовых данных к полудню, но, не рассчитав время, необходимое для выполнения работы, закончила на три часа позже. Дело не в том, что она сорвала сроки, а в том, к чему это привело. Предположим, из-за этого вы рискуете потерять клиента. А может быть, она подводит вас уже в третий раз, и вы начинаете сомневаться, можно ли вообще на нее положиться. Или, не исключено, вас тревожит, что теперь за ней придется следить более пристально, а значит, тратить на это свое драгоценное время и заставлять ее чувствовать, что каждый ее шаг контролируется. Любая из ваших реакций представляет собой следствие первоначального действия, и все они помогают распутать проблему.

Если вам нужно прояснить тему предстоящего серьезного разговора, спросите себя: «Во что это выльется для меня? Для наших отношений? Для работы? Для других заинтересованных сторон?» Анализируя последствия поведения, вы поймете, какие именно вопросы важно обсудить.

Намерения

Давайте направим анализ в другую область. Вас подвел коллега. Он с готовностью пообещал отформатировать ваш отчет, но, вместо того чтобы после этого вернуть его вам, передал начальнику. О чем он думал? Вообще-то у вас есть теория на этот счет. Вы считаете, что он сделал это из эгоистических соображений, так как хотел, чтобы отчет поставили ему в заслугу. По крайней мере, именно к такому выводу вы пришли.

Давайте разберемся. Ваше заключение — не спонтанная реакция, как часто бывает, оно основано на очевидных фактах. Вы обдумали поступок коллеги, взвесили все за и против и считаете, что его намерения изначально были нечестны. В этом случае проблема не в поступке — это не самое главное. Здесь важна причина, то есть почему он так сделал, — во всяком случае для вас. И именно об этом вы должны с ним поговорить. Обсуждать следует его намерения.

Хорошо, что к намерениям мы обращаемся постоянно. Помните расстроенного отца, чья дочь опоздала в отместку за то, что он не отпустил ее гулять? Его расстроило не ее опоздание, по крайней мере не только оно. Его разозлило ее намерение, так, как он его понял. «Она сделала это нарочно, чтобы заставить меня волноваться». А владелец агентства недвижимости считал, что его служащая намеренно пользуется их дружбой, надеясь, что он будет смотреть на ее опоздания сквозь пальцы. Следовательно, его раздражало ее намерение, так, как он его воспринял.

Правы ли отец и продавец недвижимости в своих предположениях, мы не узнаем, пока они не заведут серьезный разговор и не поделятся с «обидчиками» своими подозрениями. Конечно, решиться на такой шаг непросто. Мы собираемся обсуждать скрытые мотивы на основе своего заключения о неявных намерениях другого человека. (Какие истории люди обычно рассказывают себе, мы обсудим в следующих главах.) Тем не менее выводы, которые двое наших героев сделали о намерениях своих оппонентов, их беспокоят, и именно их они и должны обсуждать.

Расставляем приоритеты

Спросите себя, чего вы хотите и чего не хотите

Вы начинаете распутывать составляющие проблемы, исследовать намерения людей и последствия их действий — и ваш список становится так велик, что вы не знаете, как подступиться. Какова истинная проблема или хотя бы самая важная?

Для того чтобы сделать правильный выбор из возможных вариантов, спросите себя, чего вы, собственно, хотите и чего не хотите. Вы собираетесь поговорить с человеком на интересующую вас тему, поэтому вначале определите, чего вы хотите для себя, для него и для ваших взаимоотношений. Если не продумать эти важнейшие аспекты, на одном из них можно споткнуться, что мешает получить ответ на самый важный вопрос.

Помните историю о двух второклассницах? Большинство директоров мучительно решали, что сказать матери Сары, пока кто-то не спросил: «А чего вы хотите для Сары? Чего вы не хотите для нее?» Вы хотите, чтобы девочка была наказана. Вы не хотите вступать в конфронтацию с ее матерью и делать выбор, который ограничит возможности девочки учиться. Вы не хотите переводить ее в другую школу, чтобы просто показать ее матери, кто здесь главный.

Ваша цель — иметь возможность призвать Сару к ответу. Политика школы требует наказать за проступок. Не сделав этого, вы молчаливо одобрите вопиюще неподобающее поведение ученицы. Этого нельзя допустить. Кроме того, вы хотите иметь возможность в сотрудничестве с матерью Сары выработать план соответствующего наказания. Вы не хотите оказаться по разные стороны баррикад с родителями девочки — вам нужно, чтобы то, что она слышит и видит, было последовательным. Так о чем же говорить? Какую проблему обсуждать? «Боюсь, мы подаем Саре плохой пример, споря здесь о ее наказании».

Для того чтобы решить, к какой проблеме обращаться, следует:

- помнить о содержании, систематичности и отношениях;
- расширить список возможных проблем, обдумав последствия и намерения;
- сделать выбор из списка, спросив себя, чего вы хотите и чего не хотите для себя, противной стороны и отношений.

Применение

Давайте рассмотрим эти идеи на примере реальной истории. Двух ваших детей, младших школьников, их друзья, живущие на вашей улице, пригласили посмотреть фильм в кинотеатре под открытым небом. Вы разрешили детям не ложиться спать допоздна и приготовили попкорн на всех, и теперь они так возбуждены, что уже ничего не замечают вокруг. Родители друзей, которые должны отвезти всех в кинотеатр, подъезжают к вашему дому на пикапе. Двое их сыновей сидят в кузове, и ваши ребята быстро влезают туда же. В вашей семье заведено твердое правило: не позволять детям ездить в кузове пикапа. Это ведь опасно, особенно когда нужно спешить, чтобы не опоздать на фильм. Ваша супруга уделяет внимание безопасности не меньше, чем вы.

Вы высказываете свои опасения, и сосед называет вас занудой и перестраховщиком. Прежде чем вы успеваете ответить, ваша жена, пытаясь сгладить неловкость, говорит: «Вы же будете осторожны, верно? Дети в кузове — очень ценный груз!» Сосед уверяет, что ей не о чем беспокоиться, и уезжает под довольный визг ваших ребят.

Вы в ярости. Что вы скажете жене? Сначала вы намерены говорить об опасности. Но поезд уже ушел, с грохотом умчавшись вдаль. Хотя позже, когда дети будут рядом (они знают, что ездить в кузове пикапа опасно), вы вернетесь к этому вопросу, сейчас вы хотите обсудить с женой то, что она уже во второй раз под давлением обстоятельств поступилась семейными ценностями, значит, это уже система. Возникла новая проблема — необходимость защищать ценности (а не только безопасность). Кроме того, вас особенно разозлило, что жена перебила вас, когда вы говорили о безопасности детей с соседом. Вы считаете ее намерения нечестными. Ее скорее беспокоило, что она покажется перестраховщицей, чем волновала безопасность детей.

Размышляя об этом, вы спрашиваете себя, чего вы хотите, а чего нет. Вы хотите, чтобы дети были в безопасности; но об этом, как мы помним, вы будете говорить всей семьей. Вы хотите иметь возможность высказывать свое мнение так, чтобы при этом вас не перебивали и не игнорировали. Вы хотите, чтобы жена могла говорить об этой проблеме, не нападая на вас. Вы не хотите, чтобы дискуссия

вылилась в ссору. Что касается отношений, то вы хотите, чтобы ваши взгляды на безопасность детей совпадали. И затем вы наконец вычленяете то, что беспокоит вас больше всего. Ваша жена как будто случайно лишает вас права голоса в важных вопросах. Да, проблема именно в этом! Она публично заявляет о своем решении, не посоветовавшись с вами.

Теперь вы считаете: говорить нужно о том, что нельзя брать на себя обязательства (особенно связанные с такой ценностью, как безопасность) без согласия супруга. Вы хотите найти способ поддерживать общее мнение, даже когда на вас давят, и безопасность, без сомнения, не должна быть исключением из этого правила. В этом основная проблема!

Решите, стоит ли заводить разговор

Давайте перейдем к вопросу «стоит ли?». Вы распутали проблему, выбрали вопрос, который заботит вас больше всего, сформулировали его одним предложением. Теперь вы готовы завести серьезный разговор об ответственности с оппонентом. А нужно ли это? Конечно, вы выделили проблему, требующую обсуждения, но это не означает, что разговор следует начинать. Иногда, прежде чем решиться поднять волнующий вопрос, стоит обдумать последствия этого шага.

Предположим, ваш сын-подросток приходит домой с прической «ирокез». Он очень доволен собой. Вы в ужасе. Он считает, что это последний писк моды. А вы боитесь, что это признак бунта. Заставлять ли его сменить прическу или лучше отступить? Может быть, вы просто отстали от жизни? Разглагольствования о том, что сыну нужно поменять стиль, лишь усилят напряженность, которая и без того растет между вами. Может, стоит промолчать? Возможно, вам нужно стать терпимее?

Давайте рассмотрим другой пример. Ваша начальница всегда настроена воинственно. Она отбрасывает аргументы, повышает голос, называет предложенные идеи глупыми или наивными; при этом ее лицо выражает отвращение. Она не соглашается практически ни с чем и перебивает людей на полуслове. Сначала вас раздражало ее поведение, но потом вы оценили, что по крайней мере ее точка зрения всем понятна. Поэтому обычно вы молчите. Сегодня она усомнилась

в вашей лояльности и оскорбила вас в присутствии коллег. Это уже слишком! Вероятно, стоит с ней поговорить. Пора перестать терпеть.

Как показывают эти примеры, при выборе решения, какие из обманутых ожиданий незначительны, какие важны, а с какими следует разобраться обязательно, не существует четких ориентиров. Обычно, если человек нарушает обещание, вы заводите разговор, потому что обстоятельства вынуждают к этому. Но так происходит не всегда. Так каковы же правила?

Обещание явно нарушено

Отчеты, цели, критерии результативности и качества, бюджетные отклонения и куча других показателей четко демонстрируют в организации разницу между тем, чего ожидали, и тем, чего достигли. Их нарушение легко контролировать. И поскольку это рутинные вещи, обсуждать их довольно просто.

В семье тоже существуют четкие критерии: «Ты обещал, что мы сегодня пойдем в ресторан» или: «Ты сказал, что в мой день рождения будешь дома». О таких вопросах тоже легко говорить.

Нет ни ясности, ни определенности

Но что, если вы точно не знаете, в чем проблема, или если ее обсуждение может доставить вам неприятности? Вы не уверены, проблема ли это вообще, и не приведет ли разговор к крупной ссоре, разрушению отношений, потере работы или событию не менее катастрофическому.

Как узнать, стоит ли поднимать вопрос о нарушении обещания, если вы не уверены, давали ли вам его вообще? Для того чтобы ответить на этот важнейший вопрос, давайте разделим проблему на две части. Во-первых, как узнать, следовало ли начинать обсуждение, хотя вы этого и не сделали? Во-вторых, как узнать, что заводиться не стоило, хотя разговор все-таки состоялся?

Разговор не состоялся, хотя был нужен

Давайте начнем с простой предпосылки. Как показали наши и множество других исследований, чаще всего мы решаем не начинать разговор, хотя сделать это следовало. Конечно, иногда мы поднимаем

вопрос в неудачное время или выбираем неправильные выражения, но не это основная ошибка, совершаемая в большинстве семей и компаний. В таких ситуациях основная ошибка — молчание.

Как понять, что стоило провести серьезный разговор об ответственности, когда вы промолчали? Для этого задайте себе следующие вопросы:

- Поступаю ли я так, потому что решил, что так будет лучше?
- Мучает ли меня совесть?
- Считаю ли я, что безопаснее промолчать, чем рискнуть и поговорить?
- Может, это свидетельствует о моей беспомощности?

Поступаю ли я так, потому что решил, что так будет лучше?

Давайте представим, что ваши коллеги постоянно нарушают установленные правила. Несколько сотрудников службы технической поддержки не сидят на рабочем месте с восьми до пяти, а приходят и уходят, когда им заблагорассудится. Это злит вас, поскольку вы договорились с ними о четком графике. Обдумав ситуацию, вы решаете, что быть занудой не стоит. Они отрабатывают свои часы, и нет смысла поднимать шум. Вы раздражены, потому что они не подчиняются установленному распорядку и ведут себя как примадонны; однако решили молчать.

В данной ситуации вряд ли стоит держать язык за зубами. Если нарушение правил по-настоящему беспокоит вас, вам не удастся сделать вид, что ничего не происходит. Вы можете попытаться загнать свое раздражение внутрь, но оно обязательно проявится в самый неподходящий момент. Даже промолчав, вы наверняка продемонстрируете его как-то иначе.

Это нас заставило осознать актер по имени Джон Ламотта, которого мы пригласили сыграть роль менеджера в учебном видео. На репетициях, вместо того чтобы произнести довольно безобидную вводную реплику, он постоянно переходил в нападение. Позже мы узнали, что Джон посчитал коллегу недоумком, не выполняющим свою работу. Следовательно, как бы мы ни ставили сцену, в которой играл Джон, — советовали ему говорить мягче, перестать злиться и т. п., — он

обращался к партнеру свысока. Актер не отходил от написанного сценария, но негативное восприятие нашло выход в языке его тела и тоне: в его голосе сквозило презрение, он ухмылялся, потрясал кулаком и всячески демонстрировал свое недовольство. Только когда режиссер наконец объяснил Джону, что его коллега — хороший сотрудник, которого все любят, актер сыграл свою роль так, как нам хотелось. Но он не мог вести себя иначе, пока его мнение не изменилось.

Ученый Пол Экман*, уже тридцать лет изучающий, как эмоции отражаются на лице, пришел к такому же выводу. Он обнаружил, что когда люди пытаются спрятать свои чувства или изобразить то, чего не испытывают, они используют не те группы мышц, с помощью которых выражают свои эмоции искренне. Так, в естественной улыбке удовольствия задействованы мышцы вокруг глаз; а неискренняя или холодно-вежливая улыбка совершенно не затрагивает их. Поэтому окружающие всегда понимают, что вы лжете. Настоящие эмоции спрятать невозможно.

Дальше — больше. Если вы стали свидетелем нарушения обещания, испытали по этому поводу негативные эмоции, но решили ничего не предпринимать, ваши чувства проявятся не только в выражении лица и языке тела. Они примут форму горького сарказма, черного юмора, неожиданных с точки зрения логики заключений. Например, безработный сын двадцати девяти лет сидит за столом со своей матерью и вежливо говорит ей, что к ее подбородку прилип кусочек лазаньи. Мать отвечает: «Ну и что? А я в твоём возрасте работала на двух работах». Несложно предположить, что ее беспокоит.

Пусть вы решили промолчать, но язык вашего тела станет постоянно посылать недоброжелательные сигналы, вы будете проговариваться или отпускать саркастические замечания. В этом случае, скорее всего, стоит завести об этом серьёзный разговор.

Что мы думаем?

Почему мы закрываем глаза на важные проблемы, надеясь, что все обойдется? Это же все равно что найти в холодильнике пачку прокисшего творога и положить его на полку в кухне на пару дней, размышляя при этом: «Может быть, он станет лучше?»

* Paul Ekman, *Emotions Revealed: Recognizing Faces and Feelings to Improve Communication and Emotional Life* (New York: Henry Holt and Company, 2003).

Мучает ли меня совесть?

Иногда вы принимаете решение не заставлять человека отвечать за свои поступки потому, что считаете себя одиноким в своем мнении. Вы видите проблему, но предполагаете, что она волнует только вас. Никого больше это не интересует. «И что же мне делать? — думаете вы. — Почему моих коллег — врачей не волнует, что мы плохо моем руки?» «Почему других бухгалтеров не беспокоит, что наш крупнейший клиент нарушает правила отчетности?» «Почему мои соседи, жена и дети не считают, что ездить в кузове пикапа опасно?» Несмотря на свою тревогу — а ваша совесть беспокойна, — вы ничего не говорите.

Как уже отмечалось в начале книги, феномен, заставляющий людей молчать, несмотря на уверенность в наличии проблемы, довольно хорошо изучен. Мы цитировали немало исследований, и вот еще одно. Психолог Соломон Эш* создавал условия, в которых люди не имели возможности промолчать, когда полагали, что расходятся во мнении с коллегами. Так вот, они лгали, но предпочитали не вступать в конфронтацию. Ученик Эша Стэнли Милгрэм заменил равных по положению лицами, облеченными властью, манипулировал предметами, чтобы добиться не только лжи. Он заставлял одних участников эксперимента причинять страдания другим. Испытуемые выполняли эти приказы, не пытаясь открыто противостоять человеку в белом лабораторном халате.

Давление соратников вкупе с формальным старшинством может заставить людей поступиться своими принципами. Если социальное давление способно заставить человека солгать, оно, несомненно, вынудит его промолчать. И эта человеческая особенность связана с серьезными разговорами об ответственности. Обратите внимание на муки совести: они подтверждают, что поговорить все-таки стоит.

Если вы решили молчать, но на душе беспокойно, скорее всего, разговор стоит завести.

* Solomon E. Asch, "Effects of Group Pressure upon the Modification and Distortion of Judgments," in Harold S. Guetzkow, ed., *Groups, Leadership, and Men* (Pittsburgh, PA: Carnegie Press, 1951), 177–190.

Считаю ли я, что безопаснее промолчать, чем рискнуть и поговорить?

Нам предстоит решить, стоит ли заводить разговор, и мы обманываем себя, постоянно ошибаясь в собственных расчетах. Мы выбираем определенность того, что в настоящее время с нами происходит, — как бы ужасно это ни было, — а не неуверенность в том, что может произойти, если мы откроем рот и выскажемся. Конечно, это заставляет нас безмолвно страдать, хотя весьма велика вероятность, что нам действительно лучше высказаться.

Обдумывая, начинать ли серьезный разговор, мы часто представляем себе самое ужасное и сразу же решаем промолчать. А затем ищем причины, оправдывающие наш выбор. Свои рассуждения мы выстраиваем следующим образом: сперва спрашиваем себя, добьемся ли успеха в разговоре. При этом не раздумываем о том, стоит ли попробовать, а сразу взвешиваем, возможен ли вообще успех. Отвечая на этот вопрос отрицательно, мы решаем даже не пытаться.

Специалисты по серьезным разговорам об ответственности ведут себя по-другому. Сначала они приходят к выводу, что поговорить нужно, и лишь потом задают себе вопросы: как это сделать? И как сделать хорошо? Однако, начиная со «смогу ли я», а не со «стоит ли», мы почти никогда не изменяем своему кредо. Мы предпочитаем промолчать, а затем оправдываем свое решение.

Две любимые задачи, решением которых является молчание, — это, во-первых, недооценка возможных последствий и, во-вторых, преувеличение опасности выражения своего мнения.

Недооценка последствий молчания

Продолжая терпеть сложившееся положение вещей, мы стараемся убедить себя в том, что такое поведение — самое безопасное. Почему? Во-первых, мы учитываем только сиюминутное событие, а не его долгосрочный эффект. Лекции профессора скучны, сам он несправедлив, его методы устарели, но зачем мутить воду? Мы сами прорвемся, верно? Нам неважно, что еще пару десятилетий он будет учить тысячи студентов.

Во-вторых, мы недооцениваем серьезность обстоятельств, так как привыкаем к ним. Постоянно подвергаясь их давлению, со временем мы начинаем полагать, что незавидное положение — обычное дело и, следовательно, приемлемое. Мы продолжаем работать на авторитарного начальника, остаемся с партнером, который физически и морально уничтожает нас, сотрудничаем с теми, кто нас игнорирует и оскорбляет, при этом говорим себе, что все не так уж и плохо. Просто такова жизнь.

В-третьих, и об этом мы уже писали, в тот момент, когда молчать больше нет сил, мы не видим себя со стороны. Представим себе сотрудника, который считает, что молча страдает под гнетом начальника, следящего за каждым его шагом. И каждый раз, когда руководитель спрашивает с него очередную мелочь, он демонстрирует, что оскорблен. Он говорит, что сам знает, как выполнять свою работу, перебивает, когда ему пытаются что-то предложить. Он определенно решил делать все по-своему и не учитывает того, что ведет себя неподобающе. В этом случае опасность молчания не просто недооценена — ее совсем не учли.

Преувеличение опасности выражения своего мнения

Давайте посмотрим, как мы обычно преувеличиваем опасность, которой грозит нам серьезный разговор. Все без исключения прекрасно умеют воображать то плохое, что может с нами произойти. Более того, обдумывая, какую кашу мы можем заварить, если выскажем свое мнение, мы часто представляем себе ужасные последствия этого шага (и затем становимся одержимы ими), независимо от степени их вероятности. Выдумывая чудовищную цепь событий, мы воображаем себе много «и», но только эти «и» фантастические. Вот примерная цепь рассуждений:

Босс попросил всех сброситься по 20 долларов на подарок вице-президенту, с которым никто не знаком лично. Никто из нас, конечно же, не хочет расставаться с двадцаткой. Но, если я выскажусь, последнее слово останется не за мной. Мне все равно придется сдавать деньги, а начальник станет презирать меня, я потеряю работу, и жена тогда обязательно меня бросит.

Застревая на ужасных последствиях, которые якобы могут произойти, мы теряем чувство реальности. Придумывая бесосновательное, но страшное развитие событий, мы чаще всего воспринимаем их как несомненный факт, а не как сомнительную вероятность.

Возможно, самая большая ошибка, которую мы совершаем, преувеличивая опасность вступления в конфронтацию, — полагать, что мир всегда наказывает людей, достаточно открыто высказывающих свое мнение. Мы видели, как люди заводили серьезный разговор об ответственности и были наказаны за свою честность, поэтому нам трудно представить себе иное развитие событий. Более того, многие читатели считают, что мы дурачим их, заявляя, что эта книга учит успешно вести серьезные разговоры практически с любым оппонентом независимо от того, насколько этот человек обидчив и облечен властью. «Может, в ваш монастырь и можно прийти со своим уставом, но настоятель нашего монастыря гонит таких взашей».

Нам было интересно узнать, будут ли методы, которые мы часто наблюдали, работать в определенных обстоятельствах, поэтому мы начали задавать людям вопрос: «Вы уверены, что в вашей компании нет человека, который не побоится обсудить конкретный вопрос или чье-либо поведение и ему это сойдет с рук?» После неловкой паузы нам называли не облеченного властью человека, нашедшего способ выражать свое мнение честно и безнаказанно.

Если вы собираетесь промолчать и изо всех сил стараетесь убедить себя, что поступаете правильно, задумайтесь, не недооцениваете ли вы опасность молчания и не преувеличиваете ли проблемы, которые повлечет за собой серьезный разговор об ответственности. Очень важно понять, в какой момент вы приняли решение промолчать — заранее, а затем постарались оправдать этот шаг в собственных глазах, или после того, как всесторонне проанализировали ситуацию. Научитесь отличать одно от другого, и ваше решение о том, стоит ли высказывать свое мнение, чаще будет правильным.

Может быть, это говорит о моей беспомощности?

Большинство решений промолчать — даже те, которые заставили нас страдать, — были приняты из-за убеждения, что мы все равно ничего не сможем изменить. По нашему мнению, люди или обстоятельства

сделали проблему нерешаемой. Ситуация вышла из-под контроля. Дело не в нас, а в них. «А вы когда-нибудь пытались говорить с этим человеком? Он настоящий маньяк!» «Вы когда-нибудь пробовали сказать начальнику, что он не знает, как выполнять свою работу? Как будто это поможет!»

На самом деле серьезные беседы об ответственности не достигают цели не потому, что кто-то плох или неправ, а потому что мы не умеем их вести. Другими словами, это наша вина. Решив поднять вопрос о нарушенном обещании, мы начинаем нападать на оппонента. Он попадает на крючок, и вот уже разгорелась жаркая схватка. Мы видим, что противник рассержен, но не замечаем, какую роль сами сыграли в эскалации проблемы — в первую очередь тем, каким образом подняли вопрос.

Мы напоминаем мальчишку, не желающего признавать свою неправоту и объясняющего матери: «Если бы он не дал сдачи, ничего бы не было!»

Но, даже отдавая себе в этом отчет и признавая, что не слишком хорошо умеем разрешать подобные ситуации, мы часто ведем себя так, будто в этой области мы лучшие из лучших. Будто мы достигли вершины и нам уже некуда расти. Нам так кажется, поскольку многие из нас никогда не учились социальному воздействию. Мы больше времени потратили на изучение финансовой обстановки в Европе, чем на открытие тайн взаимодействия между людьми. Мы даже не подозреваем, что методам ведения серьезных разговоров человек должен и может научиться и стоит посвятить этому свое время. Читая эту книгу, вы будете учиться и постепенно совершенствовать свои навыки в данной области.

Может быть, решив промолчать из страха, что вы недостаточно успешны в ведении серьезных разговоров, вы оказались правы. Однако этому можно научиться. Нет смысла страдать вечно. Не позволяйте страху руководить вами. Вы сумеете справиться с каждым конкретным случаем, и только внутренний трепет не позволяет начать серьезный разговор в этот раз. Если вас подмывает промолчать, спросите себя, не проявляете ли вы сейчас слабость или все-таки действуете разумно и обдуманно?

Следите за знаками

Давайте суммируем показатели того, что ваше решение промолчать было слишком поспешным, и определимся, как с этим быть. Следующие признаки подскажут, что следует начать разговор, а не замыкаться в себе.

- *Признак 1.* Ваши чувства прорываются наружу. Вы считаете, что страдаете молча, но это не так. Для того чтобы заметить ошибку, спросите себя, действительно ли вы так терпеливы или вы расстроены и все вокруг это замечают. Отражается ли ваше поведение на окружающих? Если да, то вы, скорее всего, не страдаете молча, а демонстрируете свою тревогу, чем только усугубляете ситуацию. Язык тела выдает вас, и вам стоит решиться на разговор.
- *Признак 2.* Вас мучает совесть. Вы убеждаете себя, что промолчать — нормально, ведь окружающие тоже молчат. Однако в глубине души знаете, что должны говорить. Прислушайтесь к внутреннему голосу — он подсказывает, что следует выступить вперед. В этом случае молчанием вы лишь оправдываете себя.
- *Признак 3.* Вы преуменьшаете последствия бездействия и преувеличиваете опасность выражения своего мнения. Вы слишком настойчиво стараетесь убедить себя, что от серьезного разговора лучше уклониться, поскольку боитесь, что он окажется чересчур болезненным. Не путайте две проблемы: будет ли разговор трудным и стоит ли его вообще заводить.
- *Признак 4.* По вашему мнению, что бы вы ни сделали, все бесполезно. Вы точно знаете: говорить с этим человеком не имеет смысла, ведь вы настоящий специалист в беседах на серьезные темы. На самом деле чаще всего проблема не в бесполезности разговора, а в том, что вы не знаете, как к нему подступиться. Авторы книги наблюдали, как люди справлялись с самыми трудными проблемами и добивались успеха, потому что знали, как и что следует говорить. Тренируя свои навыки, даже понежнему, вы будете выбирать молчание гораздо реже, а добиваться успеха — чаще.

Вы завели разговор, хотя делать этого не стоило

Давайте обратимся к другой стороне медали. Вы подняли проблему, которую, как поняли позже, трогать не стоило. Возможно, это противоречит всему, что мы сказали ранее, но бывает и так. Иногда лучше не начинать серьезный разговор об ответственности или хотя бы не делать этого до тех пор, пока не проведете определенную подготовительную работу.

Довольно часто, взвесив и приняв во внимание все последствия разговора, вы решаете хранить молчание. Представьте, что у вас возникли сложности с конкретным поставщиком: если бы не он, процесс мог бы пройти более гладко. Впрочем, вы сотрудничаете с ним только в одном проекте и, скорее всего, больше с ним не столкнетесь. В этом случае вопрос поднимать не стоит, ведь он не возникнет вновь.

Вот основной камень преткновения: проблемы никогда не решаются в вакууме. Каждая компания и семья имеют свою неписаную историю, подсказывающую, какие вопросы нужно решать, а какие лучше проигнорировать. Ожидания, контракты, протоколы, политика и обещания рекомендуют, как себя вести. А в некоторых организациях вообще не предполагается ответственность за выполнение собственных обещаний; во всяком случае неизвестно, в какой момент людей к ней призовут.

Покажите, что вы считаете по-другому

Часто на безответственность смотрят сквозь пальцы, потому что лидеры организации встали на путь наименьшего сопротивления. Заставлять людей отвечать за свои поступки неприятно, кроме того, никто их этому не учил. Иногда начальник молчит, понимая, что каждому сотруднику поручено выполнить гораздо больше заданий, чем он в состоянии сделать, поэтому призывать его к ответу просто несправедливо.

Какова бы ни была причина, если вы собираетесь нарушить традицию и потребовать соблюдения правил, на которые всегда смотрели сквозь пальцы, окружающие должны об этом знать. Вам следует предупредить их об этом, объяснив, чего от них ждут, и сделать это так, чтобы не показаться бесцеремонным.

Вот какой случай произошел с Керри, одним из авторов этой книги, когда он был прикомандирован к Обучающему центру Береговой охраны в Калифорнии. В один прекрасный день его назначили дежурным офицером: он отвечал за ночную вахту.

Дежурило около шести офицеров, они оставались на базе и всю ночь стояли на посту. Одни офицеры должны были находиться в бараках, другие в гараже, третьи в эллинге. В их задачу входило следить за тем, чтобы не возникло никаких проблем, например пожара. Керри знал — об этом офицеров предупреждали, — что дежурным нельзя покидать пост, за этим последуют санкции.

Представьте себе удивление Керри, когда он в тот вечер увидел, как несколько дежурных офицеров болтают с товарищами в клубе, а не стоят на своих постах. К счастью, когда он уже был готов ворваться туда и поймать вахтенных с поличным, что привело бы к очень неприятной для всех ситуации, старший офицер отвел его в сторону и указал на несколько моментов. Во-первых, многие дежурные торчат в клубе, и никто не обращает на это внимания. Во-вторых, офицеры сквозь пальцы смотрят на то, что вахтенные покидают свой пост. И если мистер Паттерсон решит устроить скандал, никто не будет восхищен таким поступком — вряд ли его станут носить на руках за проявленную бдительность.

Что же оставалось делать Керри? Ему не нравилось, что правила создают только для того, чтобы нарушать, и, несомненно, у него были полномочия призвать виновных к ответу. Однако если другие офицеры закрывают на это глаза, а Керри, новый человек в гарнизоне, нанесет неожиданный удар, обвинив их в нарушении устава, это будет несправедливо. Обладание полномочиями не дает автоматически поддержки окружающих.

Спросив совета у старшего офицера, Керри решил поступить следующим образом. Он не будет поднимать шум (его все равно никто не услышит, большинству просто наплевать на происходящее), а удовольствуется компромиссом. Он даст понять, что ценит разные мнения, но не хочет, чтобы дежурные покидали свой пост. Как дежурный офицер он будет проверять посты и следить за тем, чтобы вахтенные находились на своих местах. Он сообщил о своем решении руководству и попросил поддержать его, чтобы дело обошлось без неприятных сюрпризов. Так проблема была исчерпана. Никто больше не уходил с поста во время дежурства Керри.

Если вы собираетесь подать голос, когда остальные молчат, если хотите призвать людей к выполнению правил в противовес тому, к чему все привыкли, подготовьтесь к этому шагу. Предупредите людей. Покажите, что ваше мнение не совпадает с мнением окружающих. Особенно этот совет полезен тем, кто получил новую лидерскую должность, а также людям, начинающим отношения с партнером, у которого есть свои дети, да и многим другим тоже.

Не поступайте низко

За много лет работы мы повидали тысячи лидеров, иногда встречали людей, которые были горды тем, что в их власти заставить сотрудников соблюдать стандарты качества и безопасности, снижать затраты и делать тому подобные вещи. Возможно, люди будут молчать, когда качество страдает или издержки выходят из-под контроля, но только не под их руководством. Другие сдадутся при первых признаках сопротивления, но они держатся всегда.

Со временем мы начали понимать, что, хотя не изменять своим принципам весьма похвально, иногда одни ценности поддерживаются в ущерб другим, например командной работе. Так происходит, когда человек остается верен своим правилам за счет других, если ради этого он унижает коллег или бахвалится своей правильностью. Так же поступает родитель, который наказывает ребенка за проступок и одновременно поднимает на смех партнера, не столь строгого, как он сам. Добивается он при этом лишь одного — вредит душевному здоровью своих детей. Непоследовательность поведения родителей рождает у детей ощущение незащищенности.

Если вы хотите показать, что отличаетесь от вашего супруга или сотрудников и намерены заставить окружающих соблюдать более высокие стандарты, не молчите об этом. Расскажите о своих ожиданиях, проявите уважение к разным точкам зрения. Эта непростая стратегия может стать настоящим испытанием вашей толерантности. Вы должны понимать, что люди, не заставляющие подчиненных столь же жестко следовать правилам, имеют право на собственное мнение. Между словами «Я прошу тебя это сделать, хотя другие тебе этого не скажут» и «Мне плевать на мнение окружающих, потому что они просто трусливые неудачники» большая разница.

Резюме

Мы начали с принципа «сначала поработай над собой» и узнали, что, прежде чем высказаться, нужно решить, о чем заводить серьезный разговор и стоит ли вообще его начинать. Итак:

- Когда человек не оправдывает ваших ожиданий в первый раз, побеседуйте с ним о том, что он сделал, то есть о содержании его поступка. Если проблема не решена, поговорите о систематичности. Если его действия затрагивают ваши отношения, обсудите их. Для того чтобы разрешить проблему, разберитесь в том, к чему она приведет (последствия) и что послужило ее причиной (намерение). По мере того как список возможных проблем будет удлиняться, сокращайте его, спросив себя, чего вы хотите или не хотите добиться в результате разговора для себя, оппонента и ваших отношений.
- Для того чтобы определить, правильно ли вы поступили, промолчав, задайте себе четыре вопроса: поступаю ли я так, потому что решил, что так будет лучше? Мучает ли меня совесть? Предпочитаю ли я безопасность молчания риску разговора? Не говорит ли это о моей беспомощности? Для того чтобы понять, что заводить разговор об ответственности не стоит, подумайте, поддержат ли ваш порыв окружающие. Если вы намерены выразить свое мнение, хотя другие молчат, покажите, что оно отличается от их взгляда на происходящее.

Что дальше?

Для того чтобы серьезно говорить об ответственности, вы сами должны находиться в соответствующем расположении духа. Сначала нужно поработать над собой. Это не всегда легко, особенно если оппонент подвел вас. Велика вероятность, что вы наброситесь на него с обвинениями. Это подводит нас к теме следующей главы. Прежде чем заговорить, продумайте, как рассказать о происшедшем более полно, убедительно, так, чтобы обсуждение проходило вежливо, а не сводилось к оскорблениям и перепалке.

ГЛАВА 2

Научитесь рассказывать реалистичные истории

Прежде чем открыть рот, включите разум

Вы замечали, что каждый, кто идет медленнее вас, — идиот, а быстрее — маньяк?

Джордж Карлин

Любой, кто когда-нибудь пытался вести серьезный разговор об ответственности, понимает, что первые несколько секунд общения задают тон всей беседе. На создание правильной атмосферы у вас есть не больше одного-двух предложений. Задав неправильный тон, вы уже не повернете вспять. Более того, плохое начало обязательно приведет к неудачному концу.

Сделать это совсем непросто, ведь, если собеседник нарушил обещание или повел себя неподобающе, о создании благоприятной атмосферы хочется думать в последнюю очередь. Чаще всего мы полностью погружены в подробности происшедшего. И если они не захватили всего нашего внимания, эмоции поглотят оставшуюся часть. Рассмотрим следующий пример.

Повесить яйцеголовых!

Представьте себе, что вы присутствуете на собрании перегруженной работой, находящейся на постоянном взводе управленческой команды. Сидя за столом, который своей длиной напоминает взлетно-посадочную полосу небольшого аэропорта, руководители обсуждают, что требуется для завершения очередного проекта. Внезапно звонит телефон. Начальник отдела по контролю качества подносит трубку к уху, несколько мгновений слушает, краснеет на глазах и в ярости бросает ее обратно на рычаг.

— Проблема на финальной сборке. Программа, которую мы только что закончили, не работает, — сообщает она и смотрит на окружающих так, словно готова всех убить.

— Просто класс! Программа сбоит! — кричит вице-президент по развитию.

Секунда — и все собрание прокликает тупых, эгоистичных, ленивых программистов. Затем все встают и стройными рядами шагают в отдел разработки программного обеспечения. Вы проработали в этой компании всего месяц и не понимаете, что происходит.

Пока менеджеры идут по коридору, руководитель группы технического сопровождения объясняет вам, что ПО должно быть проверено и перепроверено перед тем, как его пошлют на финальную сборку. В противном случае возникают сложности, которые обходятся компании очень недешево.

— Тупые яйцеголовые должны использовать простой пакет тестирования. Так они могут обнаружить сбой еще на этапе разработки, и без его устранения мы не отправим ПО на финальную сборку. Иначе ошибки вызовут дорогостоящие проволочки.

— Так почему же они не провели тестирование? — спрашиваете вы.

— Вот это мы и должны выяснить, — шипит старший вице-президент, и у него на лбу начинает пульсировать вена.

Все руководители — ну просто команда мстителей в белых воротничках — бросаются дальше по коридору, а вы думаете: «Добром это не кончится».

И все заверьте

Само собой, у управленческой команды давние счеты с программистами. Сейчас менеджеры ощущают свою правоту и намерены показать подчиненным кузькину мать. Конечно, во многих компаниях общение происходит менее напряженно. Тон мягче, выбор слов — осторожнее, угрозы — завуалированы. Не такие горячие ребята ограничатся холодными взглядами, сарказмом и черным юмором, но результат будет тот же. Работники не выполнили своих обязательств, а начальство сделало выводы и взвилось до небес.

Дело в том, что вызвавшая напряженный разговор причина не столь важна. Независимо от того, в чем корень проблемы, если начальство начинает разбирательство с сильных эмоций с уверенностью, что правда на его стороне, разговор будет резким.

Через какое-то время менеджеры, готовые линчевать виноватых, врываются в комнату. Застав программистов за изучением нового крутого сайта с бесплатной загрузкой игр, они делают то, чего и следовало ожидать, — рычат на виновных по всем статьям программистов, бранятся, угрожают страшными карами, проклинаят и бросают чудовищные обвинения. Эта безобразная сцена длится до тех пор, пока только что пришедший на работу менеджер по информационным технологиям не узнает, что произошло у «его людей», и не становится на их защиту. Теперь крик стоит с двух сторон. Вскоре ИТ-менеджер уже обвиняет остальную управленческую команду в том, что программистов никогда не уважали, что на них возводят напраслину и оскорбляют в лучших чувствах. Руководители уже настолько разозлены, что назревает рукоприкладство. Они поймали программистов с поличным — те и правда напортачили, — а их коллега, менеджер, имеет наглость пенять на управленческую команду. Похоже, мир сошел с ума. На разрешение конфликта уходит несколько дней, и ни один из его участников не выходит сухим из воды. Ни один.

Опасные полминуты

Мы привыкли считать, что первые тридцать секунд серьезного разговора — самые опасные полминуты, поскольку в этот короткий промежуток времени чаще всего закладываются атмосфера и, собственно, результат, но были неправы. Атмосфера устанавливается не за тридцать секунд, хотя за это время становится понятно, какой она будет. Мы создаем ее в тот момент, когда решаем, что противник виноват, начинаем злиться и ощущаем собственное превосходство. Один миг — и серьезный разговор идет по неправильному пути, а причина этого кроется в наших головах. Вот как это происходит:



Кто-то нарушает свое обещание, и в результате мы начинаем действовать. Вот по какому пути мы идем: замечаем проступок и придумываем историю о том, почему этот человек так сделал. Нас охватывают эмоции, заставляя действовать. Если придуманная история вызывает в нас гнев, в крови вырабатывается адреналин. Под его воздействием кровь отливает от мозга. Так поддерживается генетически заложенная в человеке реакция «дерись или убегай», возникающая в момент опасности, и наш мозг уподобляется мозгу рептилии. Разум уже не руководит нашими мыслями и действиями. И мы приходим к самым глупым выводам из всех возможных.

Например, человек возвращается домой после долгой поездки. Он настроен весьма любвеобильно, а его жена холодна. И вот он уже бродит по комнате из угла в угол и что-то цедит сквозь зубы, а его обескровленный мозг вырабатывает хитрый план: «Попробую-ка я раздражить ее». Как ни странно, язвительные замечания не меняют настроения жены в лучшую сторону.

А что же наши руководители и программисты? Сначала они услышали: программа не работает. Тут же была придумана история:

программисты не провели тестирование, потому что не любят это делать; эти лентяи живут в собственном маленьком мирке и совершенно не интересуются тем, что происходит за его пределами. Вскипел гнев, за которым последовала яростная и безрезультатная атака. Путь к действию — от наблюдения к истории, чувствам и поступкам — это лишь момент, который задает тон всем дальнейшим событиям.

Проблема: мы рассказываем некрасивые истории

Почему обычные люди с более высоким уровнем интеллекта, чем у комнатного растения, действуют так поспешно, предубежденно и несправедливо? Ведь большинство из нас внимательнее, умнее и вдумчивее, разве нет? Оказывается, нет. Может быть, мы не склонны раздражаться такими чудовищными оскорблениями, как в описанном случае, но, если возникает серьезная проблема и многое поставлено на карту, скорее всего, тоже придумаем некрасивую историю и будем действовать так, будто все в ней — чистая правда.

Поспешные выводы и ужасные предположения

Как такое может быть?

В 1950-х и 1960-х годах ученые реализовали долговременный проект, известный как «исследование атрибуции». Они хотели узнать, как люди определяют причину проблемы. Чтобы выяснить, как человек склонен мыслить в подобных ситуациях, они раздавали участникам эксперимента описание социально неприемлемых поступков (например, женщина крадет кошелек у сотрудницы, отец поднимает руку на детей, сосед влезает без очереди) и спрашивали: «Почему этот человек так поступил?»

Оказалось, мы не слишком хорошо умеем находить причинно-следственные связи и очень быстро приходим к несправедливым выводам. Основная ошибка в выводах: мы предполагаем, что поступки окружающих определяются качествами их личности, которые их и мотивируют. Почему женщина украла кошелек? Она нечестная. Почему мужчина бьет детей? Он злой. Почему программисты не провели тестирование? Они наглые, ленивые и безответственные.

Как же можно так упрощать, так ошибаться? В основном мы воспринимаем окружающих с точки зрения их характера, не учитывая ситуации. Мы считаем, что люди поступают так, а не иначе из-за неконтролируемых особенностей личности (предрасположенности), а не потому, что на них воздействуют некие внешние обстоятельства (ситуация). Мы совершаем ошибку, поскольку принимаем во внимание только действия окружающих людей, а не то, что их повлекло. Однако, обдумывая собственные поступки, мы точно знаем, что нами двигало. Таким образом, мы полагаем, что другие делают что-то плохое, потому что такова их природа, а мы сами — потому что нас заставили обстоятельства.

В действительности люди часто поступают против совести из-за социального давления, отсутствия иной возможности или любого другого сочетания не зависящих от них причин. Например, женщина украла кошелек, потому что ей нужны были деньги на лекарство для больного ребенка. Ваш сосед на рынке влез перед вами без очереди, потому что его отвлекли дети и он не заметил, что стоял в другом месте. Ваш кузен попал в тюрьму за ограбление магазина отчасти из-за собственной жадности, но он не сделал бы этого, если бы его компания не обанкротилась и он не воспринял бы это так болезненно.

Фундаментальная ошибка атрибуции

Ошибками было бы считать, что люди поступают недостойно только потому, что такова их природа, или потому, что получают от этого удовольствие, и игнорировать при этом любые потенциальные силы, мотивирующие их на такие действия. Мы все практически всегда и везде совершаем эту ошибку, и она получила название фундаментальной ошибки атрибуции.

Конечно, обнаружив проблему, мы далеко не всегда заключаем, что создавший ее человек плохой и хочет причинить нам вред. Предположим, подруга, которой вы всегда доверяли, должна подбросить вас на машине от зубного врача домой. Однако она опаздывает уже на полчаса. «Что случилось?» — думаете вы. Ваша первая мысль — о пробке или аварии. Вы волнуетесь. Но, если человек и раньше подвозил вас, в голову может прийти совершенно другая мысль. Скажем, ваша подруга вообще человек ненадежный. На нее во многом

нельзя положиться. Усугубляется ситуация тем, что вы стоите под проливным дождем, а прикрыть голову можете только размокшим журналом.

В неблагоприятных обстоятельствах люди чаще допускают фундаментальную ошибку атрибуции. Если вы собираетесь завести серьезный разговор об ответственности, ошибка атрибуции вполне предсказуема: «Она опоздала, потому что думает только о себе. На меня ей наплевать. Она считает, что я подожду, ничего со мной не случится!» Чем неприятнее история и суровее обстоятельства, тем скорее мы будем предполагать самое худшее, злиться и рубить сплеча.

Что выбрать — молчание или нападение?

Молчание

Не каждый человек, придумавший нелицеприятную историю, стремится поговорить об этом, то есть порвать виновника на лоскуты, — по крайней мере, он не всегда готов сделать это сразу. Многим нужно время, чтобы расстроиться, ощутить самодовольство или собственную правоту. За двадцать пять лет изучения умения вести серьезные разговоры мы поняли, что большинство людей стараются избежать обсуждения возникшей проблемы, невыполненных обещаний или неподобающего поведения.

На наш вопрос, почему они это делают, люди отвечали, что не стоит касаться проблемы, если она возникла в первый раз. В конце концов, многое из того, что случилось, никогда не повторится. Зачем же раздувать из мухи слона и обижать человека по пустякам? В этом, может, и есть доля правды, но, как мы уже говорили, пассивность иногда бывает следствием желания любой ценой избежать неприятностей. Большинство участников наших исследований предпочитали промолчать из страха, что неприятный разговор приведет к еще более серьезным проблемам. И кто станет винить их за это?

Однако, к сожалению, молчание не является результатом серьезных размышлений над ситуацией. Мы отстраняемся от проблемы потому, что считаем других эгоистичными и испорченными. Действуя на основе этого вывода, мы верим в него как в святую правду. «Да что с ним говорить! Он же прогнивший эгоист! Это бесполезно!» И выбираем молчание.

Независимо от причины, закрывать глаза на нарушение обязательств и невыполнение обещаний рискованно. Предпочитая молчание действию, решив не разбираться в проблеме, вы сталкиваетесь с тремя негативными последствиями:

1. Своим молчанием вы оправдываете проступок человека. Если вы замечаете проблему и не указываете на нее тому, кто стал ее причиной, он думает, что вы одобряете его поступок. Бывает, вы сами понимаете, что дали ему зеленый свет, поэтому со временем вам будет все сложнее заговорить об этом.
2. Окружающие могут решить, что у вас есть любимчики. «Конечно, мне ты никогда не позволял выйти сухим из воды!»
3. Когда человек продолжает поступать неправильно отчасти из-за того, что вы не можете с ним справиться, вы воспринимаете каждый его новый проступок как подтверждение своей правоты в том, что вы раскусили его мотивы. И продолжаете рассказывать себе нелицеприятные истории, мучаетесь и страдаете, и в один особенно неудачный момент обязательно взорветесь.

Нападение

Вас перебивают на полуслове в сотый раз, и в конце концов вы взрываетесь. Помощник опять срывает все сроки, и вы выходите из себя. Конечно, нельзя накинуться на него с кулаками, но вы так сильно настроены против него, что бросаете свой знаменитый холодный взгляд, в голосе звучит металл, вы угрожаете, ставите ультиматумы, оскорбляете — словом, нападаете на него по всем статьям. Удивленный внезапной и неожиданной атакой, человек не понимает, что произошло. «Откуда что взялось?» — недоумевает он. Но, увы, он знает ответ. Вы ведете себя так, заключает он, потому что глупы и злы. Вы помогли ему совершить фундаментальную ошибку атрибуции. Теперь он будет выбирать между молчанием и нападением, и круг замкнется.

Внезапный и неожиданный взрыв эмоций происходит редко, если ему не предшествовал долгий период мучительного молчания.

Нападение обходится дорого

Переходя от молчания к нападению, вы уже не можете вести серьезный разговор спокойно, держать ситуацию под контролем, двигаться к достижению удовлетворительных результатов. На самом деле, переходя в атаку, вы можете вызвать ужасающие последствия.

Вы становитесь лицемерным глупцом, оскорбляющим своего оппонента

Мы склонны давать себе обещания. Например, наши родители по любому поводу наказывали нас, и мы поклялись, что никогда не будем поступать так со своими детьми. Мы наблюдаем, как начальник выходит из себя, и даем себе слово, что ни за что не станем вести себя так некрасиво. Мы видим, как друг отступает от моральных обязательств, и твердо намереваемся никогда не опускаться до такой слабости.

К несчастью, клятвы редко оберегают нас от беды. Наблюдая ошибки других людей, мы рассказываем себе некрасивую историю и затем под воздействием адреналина превращаемся именно в тех, кем обещали себе никогда не быть. Конечно, никто не становится лицемерным глупцом намеренно. Глупость сама набрасывается на нас. Под чарами некрасивой истории мы становимся умственно недееспособными из-за воздействия адреналина, убеждаем себя, что правда на нашей стороне, и переходим к молчанию или нападению, мрачно провозглашая: «Он заслуживает взбучки».

Иногда, когда адреналин полностью подчиняет нас себе, мы делаем совершенно абсурдный вывод: «Конечно, я поступил сурово, но с такими людьми по-другому нельзя. Они реагируют только на оскорбления, а не на уговоры».

Для того чтобы прийти к такому выводу, не обязательно терять связь с реальностью. Его подсказывают нам каждый день, с совершенно бесстрастным лицом, не иначе. Чтобы заставить людей хоть что-то сделать, с ними надо плохо обращаться, — гласит прописная истина.

Например, тренерам, которых мы превозносим за невероятные рекорды их подопечных, приходится быть жесткими, ведь успех спортсменов мы приписываем авторитарному стилю руководства. Помните голливудскую версию победы Национальной сборной США

по хоккею в 1980 году? В фильме тренер оскорбляет игроков и манипулирует ими. Ему нужно их мотивировать, и якобы только так это можно сделать. Перспектива выигрыша и золотой медали не так уж и вдохновляет игроков. Однако тренер заставляет хоккеистов ненавидеть себя настолько, что превращается во всеобщего врага. И это сплачивает команду.

Когда команда побеждает в решающем матче, зрители не просто прославляют победу — они вслух высказывают свое одобрение оскорбительным методам тренера. «Что за человек! — восклицают болельщики, покидая стадион. — Что за лидер!» Возможно, мы почитаем авторитарный стиль тренеров и других общественных фигур, поскольку их действия, вынесенные на всеобщее обозрение, оправдывают наши собственные порывы. Их вспышки гнева, колкости и уловки поддерживают нашу уверенность в том, что подкалывать сына-подростка нормально, ведь «ему это только на пользу».

Давайте же, наконец, поумнеем. Люди не заслуживают нападок, ни физических, ни эмоциональных. Им это не приносит пользы. Да, нужно заставлять других отвечать за свои действия. Никто не сомневается в том, что каждый должен поступать как разумный, взрослый человек и ожидать того же от других. Но нападать на человека, оскорблять его или угрожать ему — неприемлемо. Философ Фридрих Ницше однажды заметил, что то, что не убивает нас, делает нас сильнее. Это высказывание часто цитируют, но вряд ли в нем заключена истина. Плохое обращение губительно для психики человека, оно не может принести ему пользу.

Если человек добивается успеха, оскорбляя других людей, это происходит вопреки его подходу, а не благодаря ему. Более пяти десятилетий ученые демонстрируют, что подобный стиль лидерства неэффективен в долгосрочном плане, а в краткосрочном — просто аморален. Лучшие из участников наших исследований — лидеры, тренеры и родители (и, без сомнения, все неформатные лидеры) — никогда не опускаются до такого поведения. А в моменты слабости, все-таки преуступив черту, они не оправдывают себя тем, что люди заслуживают подобного обращения, что оно идет им на пользу.

* Очевидно, авторы имеют в виду фильм режиссера Гэвина О'Коннора «Чудо» (2004).
Прим. ред.

Предупреждение!

Если вы стали свидетелем возникновения проблемы, рассказали себе нелицеприятную историю, ослабили свой интеллект дозой адреналина, а затем совершили оскорбительный для кого-то поступок, не говорите, что человек этого заслуживал и что это пошло ему на пользу. Логика в ваших словах можно найти, только если не видеть дальше собственного носа. Возможно, они помогут вам оправдать себя, когда вы будете анализировать свое агрессивное поведение, но на самом деле ни в одном доме, ни на одном рабочем месте или спортивной площадке нет места оскорблениям.

Вы переключаете внимание на себя

Представьте, что вы летите через Тихий океан. Рядом с вами девчужка радостно носится по проходу и визжит так, что закладывает уши. Это продолжается уже довольно долго, и все пассажиры хотят только одного: заставить ее замолчать и вернуться на свое место. Внезапно пожилой мужчина около вас хватается девочку за тоненькую ручку и, глядя прямо в ее широко открытые голубые глаза, кричит, чтобы она прекратила.

Что же происходит дальше? Пассажиры, которые все как один хотели угомонить ребенка, теперь готовы растерзать грубияна. Симпатии перешли на сторону девочки. Один момент — и настроение пассажиров изменилось.

А что же руководители компании — разработчика программного обеспечения? Они усвоили трудный урок. Хотя они ворвались к программистам, уверенные в собственной правоте, как только полились оскорбления, они лишились своего морального права. Каждый взрыв, ругательство или угроза вооружали виноватых программистов средствами защиты. Конечно, это не значит, что виновники сорвались с крючка, но теперь на крючок попались сами руководители. Непрофессиональные действия никогда не идут на пользу, так как отвлекают внимание от основной проблемы, направляя его на вас в тот момент, когда вы ведете себя грубо и глупо.

Истории, которые вы себе рассказываете, помогают оправдать самые ужасные поступки

Истории заставляют нас воспринимать оппонента не как человека, а как злодея. Они преувеличивают его негативные качества, не учитывая при этом нашей роли в происходящем. Они вынуждают нас считать окружающих глупцами и оправдывать свое неподобающее поведение, смягчать его в собственных глазах.

Но вот беда: с ничтожеством проблему не решишь. Это можно сделать только с человеком. Прежде чем начать серьезный разговор, используйте все, что вы узнали из этой главы, чтобы воспринимать собеседника как нормального человека, который, возможно, и поступил неправильно, но не перестал быть человеком. Подумайте об этой разнице. Специалисты по серьезным разговорам создают здоровую атмосферу благодаря тому, что не придумывают нелицеприятных историй и не рассказывают их себе.

Как же поставить под сомнение свою историю, особенно если она кажется такой убедительной? Как не совершить фундаментальную ошибку атрибуции, не начать злиться и таким образом не создать атмосферу неприязни?

Решение: расскажите историю до конца

Поскольку проблема нелицеприятных историй и их последствий заключена в нашем сознании, там же находится ее решение. Люди, которых мы изучаем — неформатные лидеры, — замечая проблему, рассказывают себе более точную и достоверную историю. Они не спрашивают себя, что не в порядке с этим человеком, а размышляют о том, почему разумный и порядочный человек мог так поступить. Задавая этот гуманный вопрос, специалисты по ведению серьезных разговоров рассматривают поступки окружающих с точки зрения как качеств личности, так и обстоятельств. Вместо того чтобы заявлять, что люди ведут себя определенным образом по причине плохого характера, такой специалист подумает и спросит: «Что могло повлиять на действия этого человека? Что заставляет его так

поступать? Обычно он действует разумно, а сейчас ведет себя совершенно нерационально и безответственно. Так что же я упустил из виду?»

На этот вопрос можно ответить, только держа в поле зрения как самого человека, так и обстоятельства происходящего. Недоумевать — недостаточно. Научившись видеть общую картину, вы не только лучше начнете понимать людей, их действия и поступки, но со временем освоите навык серьезно говорить об ответственности.

Обдумайте шесть факторов влияния™

Воспринимать поведение людей с разных точек зрения поможет модель, содержащая шесть факторов влияния. В нее мы внесли причины поведения людей (в том числе и те, что стоят за невыполнением обязательств). На вершине нашей модели располагаются два компонента выбора поведения. Для того чтобы предпринять необходимые действия, нужны желание и возможности. На каждый из компонентов воздействуют три фактора влияния: сам человек, другие люди и обстоятельства.

	МОТИВАЦИЯ	ВОЗМОЖНОСТЬ
ЛИЧНЫЕ ФАКТОРЫ	1	2
СОЦИАЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ	3	4
ОБСТОЯТЕЛЬСТВА	5	6

Личные факторы

Источник 1. Личностная мотивация

Мы уже знакомы с первым источником. Именно он заставляет нас совершать фундаментальную ошибку атрибуции. Люди основывают

свои действия на личной мотивации. Есть ли у нас стимул совершить действие? Доставляет ли оно удовольствие независимо от того, что думают или чувствуют другие? Приятно оно или болезненно? Эта модель заложена в нас, и отчасти она верна. Люди действительно имеют личные мотивы. И, без сомнения, получают удовольствие от определенных видов деятельности, а порой им бывает приятно заставлять других страдать. Однако, учитывая только этот источник влияния, мы попадем в беду.

Источник 2. Личные возможности

Расширим нашу простую модель, добавив к ней личные возможности. Теперь мы можем задать два вопроса: мотивированы ли люди выполнять свои обещания? И могут ли они их выполнить? (Владеет ли человек необходимыми навыками или знаниями, чтобы сделать то, что требуется?) Включив в нашу модель два источника, мы признаём, что для решения задачи одного только желания недостаточно. Помимо всего прочего, нужно обладать определенными умственными или физическими способностями. Насколько вероятно, что менеджер компании, ответственный за связи с клиентами, не перезванивает враждебно настроенным клиентам, потому что не знает, как исправить ситуацию? А медсестры не каждый раз пользуются защитными перчатками, потому что не могут надеть их достаточно быстро?

Получив возможность выбора из двух вариантов, мы сможем рассказать себе совершенно другую историю. Мы уже не будем считать, что нарушивший обязательства сотрудник просто немотивирован, следовательно, эгоистичен и равнодушен. Мы признаём, что он мог попытаться сделать то, что должен, но что-то ему помешало.

Проявите любопытство

Признав, что причина проблемы проистекает из нескольких источников, мы изменим свое отношение к ней. Наша уверенность поколеблена, и мы уже не злимся и не рубим сплеча. Мы заинтересованы, а не выходим из себя. Мы чувствуем, что должны собрать больше данных, а не палить из всех пушек. Из судьи мы превращаемся в любопытного участника событий.

Социальные факторы

Никто из нас не живет и не работает в вакууме. Мы даем обещание и чаще всего искренне хотим его выполнить. Возможно, для этого у нас даже есть все необходимое. Но что происходит, когда на сцену выходят другие люди? Будут ли сотрудники, друзья и семья мотивировать нас? Позволят ли они нам сделать наше дело? Социальные факторы могут играть такую важную роль во всех аспектах жизни, что их необходимо включить в любую разумную модель человеческого поведения.

Источник 3. Социальная мотивация

По словам взрослых, подростки выходят из-под влияния сверстников через пару недель после получения аттестата о среднем образовании. Своих детей мы неустанно предупреждаем о том, что не всегда стоит следовать примеру ровесников. Однако редко задумываемся о том, почему влияние окружающих не исчезает после окончания школы. Мы выросли, и теперь оно менее очевидное, но все же не менее сильное.

Что, например, происходит, когда руководитель группы программистов подходит к одному из своих подчиненных и говорит:

— Слушай, Крис, мы отстаем от графика. Нельзя ли ускорить процесс?

— Как? — спрашивает Крис.

— Может, сократить финальное тестирование или вообще пропустить его? Программа, кажется, и так работает.

Задан простой вопрос — и программа отправилась на финальную сборку без тестирования.

Насколько сильно на вас влияют коллеги, начальники, клиенты, семья и вообще другие люди? Помните эксперимент Соломона Эша и Стэнли Милгрэма? Они создавали испытываемым условия, при которых социальное давление заставляло их менять свое мнение, лгать и даже причинять боль. Так почему же мы удивляемся тому, что многие из нелепых поступков и детей, и взрослых мотивированы желанием добиться признания окружающих? Медицинские работники не соблюдают требований гигиены, ученые не обращают внимания на безопасность, бухгалтеры закрывают глаза на то, что их коллеги нарушают закон, — и все молчат. Почему? Потому что присутствие

других людей, столь же молчаливых, заставляет нас усомниться в собственных убеждениях, а желание признания своей группой влияет на все суждения. Социальное давление — мать глупости.

Источник 4. Социальная возможность

Люди могут не только мотивировать вас к действиям, но и дать вам возможность совершить их или лишить ее — стать помощником или помехой. Для того чтобы вы сделали свою работу, коллеги должны помогать вам, предоставляя информацию, инструменты, материалы, а иногда и давая разрешение. Сотрудники не выполняют свою часть работы (если, конечно, вы работаете не в вакууме) — и вот вы уже в безвыходном положении.

Помните наших программистов? Что, если пакет тестирования вышел из строя? Что, если ответственный за подключение серверов уехал на технический семинар, не отладив их? Может быть, поэтому программа дала сбой при финальной сборке. Все это следует обсуждать. Но кто знает, что произошло на самом деле? Сначала нужно собрать всю информацию.

Вы — значительная часть социальной формулы

Давайте добавим в социальную формулу еще одну составляющую — вас. Вы тоже человек. Возможно, проблему, которая вас беспокоит, усугубляют ваши собственные действия. И для того чтобы понять, какую роль в ней играют вы сами, придется взглянуть на себя со стороны. Например, сотрудница сорвала сроки из-за того, что ей не понравилось, как вы попросили ее о помощи. Она обиделась, когда вы без стука ворвались к ней, потрясая своим проектом, и с места в карьер потребовали выполнить для вас кое-какую работу. Вы говорили с ней невежливо и вообще не учли ее потребностей. Ничего не сказав, она отложила вашу просьбу в долгий ящик. «Прости, до этого руки не дошли».

С теми же проблемами мы сталкиваемся дома. Вы вне себя из-за того, что муж слишком суров и холоден с детьми, своими пасынками. Вы не понимаете, в чем дело. Может быть, он просто эгоист или ему не хватает терпения? А может, вы просто не обращаете внимания на то, что ему не нравится в их поведении? Возможно, из-за вас он чувствует, что никто не разделяет его тревоги, и это позволяет ему оправдывать свое грубое обращение с «вашими» детьми?

Но это еще не все. Как значительная составляющая социального влияния на других людей, от вас тоже зависит, смогут ли они соответствовать вашим ожиданиям. Вы, например, помните случай, когда ваш сын не сдал вовремя проект по физике? По дороге с работы вы забыли купить необходимые материалы для макета вулкана, который он строил. Вы, конечно же, осознавали, что стали частью проблемы. Обычно человек понимает, что сам не обеспечил должных условий для выполнения задачи. А те, кого вы подвели, скорее всего, выкажут свое недовольство.

Однако если ваш стиль общения, поведение или методы не нравятся людям, они могут намеренно промолчать и саботировать работу, а вы даже не поймете, что оказались причиной проблемы. Вы будете выслушивать множество отговорок, и никто не скажет вам правды, особенно если вы начальник. В этом случае нужно посмотреть на себя со стороны и спросить, не являетесь ли вы сами одной из причин проблемы? Может, вы только делаете вид, что не замечаете этого?

Мы часто делаем то, что заставляет других сопротивляться, негодовать, отказываться от нашей помощи или затягивать дело. И вот что удивительно, иногда точно так же поступаем сами.

Фактор обстоятельств

Наблюдая за другими, вы замечаете, что на их поведение воздействуют факторы внешней среды. Наши поступки часто зависят от мира вокруг нас, что не всегда очевидно. Многие не обращают внимания на свое окружение, не говоря уже об окружении других людей.

Предположим, вы пытаетесь похудеть, но при этом не осознаете, что, покупая еду в ресторане, где подают высококалорийную пищу, вы закрываете глаза на то, что здесь вступает в действие фактор обстоятельств. Вы голодны (личный мотив), друзья предлагают вам пойти поесть (социальный мотив), и наличие денег (обстоятельство) завершает дело. Вам невдомек, что расстояние до холодильника и нездоровая еда, которой вы его набили, представляют собой еще пару действующих сил в этой проблеме. Конечно, все это имеет значение.

В поисках причины того или иного поведения люди интуитивно не учитывают своего окружения, организационных сил, институциональных факторов и многого другого. Мы часто не замечаем, что

оборудование, материалы, рабочий график или температура тоже влияют на наше поведение. Кроме того, мы не принимаем во внимание, каким образом цели, исполняемые нами роли, правила, информация, технологии и прочие факторы мотивируют нас или лишают возможности действовать.

Источник 5. Мотивация окружающей средой

Как все это мотивирует нас? Довольно просто. Например, мы знаем, что людей мотивируют деньги и блага, которые они могут получить. Представьте себе, что будет, если направить деньги на противоречивые цели. Например, менеджеров материально поощряют за снижение издержек, а сотрудников — за сверхурочную работу. Из-за этого они постоянно на ножах друг с другом. Специалисты по контролю качества получают бонусы за проверку материалов, а рабочие на производстве — за их погрузку. И они не могут найти общего языка. Может быть, напряжение снизит упражнение по тимбилдингу или тренинг по разрешению конфликтов. Да-да, не исключено.

Разобравшись в причинах, опытные лидеры изучат систему вознаграждения и обратят внимание на то, как деньги, карьерный рост, новые назначения и иные методы поощрения влияют на поведение людей. Совершенно бессмысленно награждать человека за одно, надеясь при этом на другое. Умные лидеры и родители это понимают.

Приведем пример того, как можно применить эту концепцию в общественной жизни. Воздействовать на молодежь из группы риска в городских районах очень сложно, потому что примеры успешной карьеры, которые видят подростки, часто связаны с нелегальной продажей наркотиков. Но на скользкую дорожку их толкает не только влияние окружающих, но и финансовые проблемы. До тех пор пока тысячи молодых людей не увидят честного пути к достижению финансового благополучия, они будут поражены этой социальной болезнью.

Несчастливые пары не меньше подвержены этому мощному источнику влияния. Тысячи браков продолжают рушиться, поскольку один или оба супруга отдают свое сердце карьере. Ведь она обещает повышение статуса или высокое вознаграждение тем, кто заплатит за это свою цену.

Источник 6. Возможности окружающего мира

Определенные обстоятельства могут способствовать или мешать выполнению задачи. Например, представьте себе, что вы пытаетесь заставить специалистов из отдела маркетинга чаще общаться с сотрудниками производственного отдела. Сейчас они избегают друг друга, потому что не ладят между собой. Вы сблизили их цели и создали единую систему вознаграждения, но маркетологи все равно называют производственников вредителями, а производственники маркетологов — хлыщами. Вам кажется, что, если хоть один раз вам удастся собрать их вместе, многие проблемы исчезнут сами собой. Но как заставить их чаще встречаться и сотрудничать?

Сначала вы пишете вдохновенный меморандум. Однако ничего не происходит. Затем добавляете «сотрудничество между отделами» в критерии результативности компании. Снова ничего. Потом произносите речь, переходите к угрозам и наконец разрабатываете программу вознаграждения для «сотрудника месяца». Вы сообщаете руководителям подразделений, что они должны номинировать на эту награду одного из своих подчиненных, и начинаются бесконечные споры о том, кто это должен быть.

Далее вы решаете придумать что-нибудь необычное. Но не с деньгами. Довольно наград! Пришло время чего-то нового. Можно ли создать что-нибудь такое, что поможет людям проще и чаще взаимодействовать?

Да, можно. Если ваша цель — заставить две группы людей больше общаться, сделайте так, чтобы они приблизились друг к другу. Если дело в частоте человеческого общения, то близость (уменьшение расстояния между людьми) и есть лучшее решение. Люди, находящиеся близко друг к другу, чаще сталкиваются и волей-неволей взаимодействуют.

Мы часто встречаемся с теми, с кем работаем в одном помещении или используем одни и те же ресурсы. Переведите отдел маркетинга поближе к производственным площадям, разместите их на одном этаже, и люди поневоле станут более желательнее друг к другу. Таким образом, близость или ее отсутствие незаметно, но радикально меняет поведение.

Назовем еще несколько факторов, которые дают или отнимают возможность выполнить задачу.

Гаджеты

Гаджеты способны оказывать на поведение людей куда более сильное влияние, чем можно себе представить. Например:

- Повара и официанты не на жизнь, а на смерть боролись между собой за то, чей заказ должен выполняться первым, пока один изобретатель не придумал металлическое колесо, контролирующее и организующее заказы. С его изобретением официанты перестали кричать поварам, что им следует приготовить, а повара — злиться и намеренно задерживать заказы.
- Мать регулярно наказывала сынишку, поскольку он приходил с прогулки слишком поздно, когда уже стемнело. Мальчик не знал, когда начинается «поздно», и ждал, пока не станет совсем темно. Так продолжалось до тех пор, пока сосед не подарил ему часы, а мать не показала на циферблате, когда именно он должен быть дома.
- Отец выключал горячую воду, чтобы его домашние не мылись в душе слишком долго. Ссоры продолжались до тех пор, пока мать не принесла в ванную таймер для варки яиц. Проблема была решена.
- В одной семье пришли к выводу, что микроволновая печь отдала родителей от детей. Было ли объяснение надуманным? Вовсе нет, ведь члены этой семьи поняли, что после покупки микроволновки стали проводить меньше времени вместе. Техническая новинка позволяла детям готовить себе что они хотят и когда хотят. Семья потеряла главное связующее звено — совместный ужин, и это способствовало ее разобщению. Дело здесь не во вредном влиянии гаджетов, а в том, что они существенно сказываются на жизни людей.

Данные

В компании, предоставляющей финансовые услуги, не могли заставить сотрудников экономить, пока информация о затратах и финансовые отчеты не были открыты для внутреннего пользования. Предприятия холдинга, перед которыми поставили общую цель, начали регулярно отчитываться о затратах каждого подразделения. В крупном региональном госпитале персонал использовал резиновые

перчатки (30 долларов за пару), а не более дешевые латексные (3 доллара за пару) даже для коротких процедур. После бесконечных обращений, в которых сотрудников призывали к экономии, руководство решило развесить на досках объявлений листовки о цене перчаток, и использование дорогих резиновых резко сократилось.

Один разумный отец устал от постоянных требований дочери купить ей кучу дорогих вещей — от дизайнерских кроссовок до спортивной машины. Однажды вечером он решил, что немного информации ей не повредит, и прочел небольшую лекцию о финансовом состоянии семьи. Дочь подумала и спросила отца — и это чистая правда, — не стоит ли ей подыскать себе работу по вечерам, чтобы помочь родным.

Конец истории

Столкнувшись с невыполнением обязательств, мы начинаем недоумевать: что с человеком не так? Для нас естественно придумать нелицеприятную историю, изобразить его эгоистом или глупцом. Но, учитывая в своей истории возможности, которые ее герою представились или не представились, мы добавляем к ней новые подробности. Может быть, человек не знал, как сделать то, что он обещал. На этом этапе гнев ослабевает. Мы не в курсе, что произошло, поэтому на смену злости приходит любопытство. Наше положение становится более выгодным, мы уже можем изучать ситуацию с точки зрения ученого, а не карающей руки полиции нравов.

Прибавьте воздействие окружающих, и ваша история начнет отражать сложность реальных обстоятельств. Влияние социума, скорее всего, сыгравшее в ситуации серьезную роль, не ускользнет от внимания человека, который стал настоящим специалистом в решении проблем. Только глупец не учитывает желания людей влиться в группу единомышленников, заслужить в ней уважение, принадлежать к кругу своих друзей и коллег. Без понимания влияния окружающих на поведение людей вам не научиться успешно вести серьезные разговоры об ответственности.

И наконец, если мы действительно хотим вступить в ряды специалистов по ведению серьезных разговоров, нам нужно принять

во внимание фактор обстоятельств, то есть причины, которые могли тем или иным образом повлиять на поведение нарушителя обещания. Интуиция здесь не помощница. Родители или лидеры редко учитывают такие факторы, как система вознаграждения или другие моменты, когда им нужно понять причину определенного поведения. Научитесь этому — и золотой ключик у вас в кармане.

Используйте шесть источников влияния

Наша модель шести источников влияния служит точным инструментом для диагностики человеческого поведения, которую мы проиллюстрировали в этой главе.

А что же с программистами?

Так почему же при финальной сборке программа дала сбой? Роль сыграли несколько факторов, выявленных при помощи нашей модели.

- Когда выяснилось, что программисты незнакомы с последней версией пакета тестирования, к ним послали специалиста (личные возможности).
- Специалист предложил провести мастер-класс, но учебный материал находился в главном офисе компании на другом конце города (фактор обстоятельств). Руководитель отдела сказал, что привезет его, но не сделал этого (социальные возможности).
- Руководитель отдела забыл о необходимости привезти материал, потому что в коридоре его остановил начальник и намекнул, что тот должен быть готов к проверке «большого босса из штаб-квартиры» (социальный мотив).

Так что же, программисты не провели тестирование потому, что они лентяи и лодыри? Конечно, такое бывает, но не в нашем случае. Следовательно, если бы менеджеры наказали программистов за отсутствие мотивации, это не помогло бы устранить ни одну из причин проблемы и почти наверняка вызвало бы сопротивление.

Комментарий напоследок

Лучшие лидеры и родители умеют вести серьезные разговоры, они не впадают в ступор при возникновении проблем и не накручивают себя. Если человек действительно виноват, они обсуждают с ним его поведение. Как именно это делать, мы обсудим в следующих главах. А пока просто попытаемся поработать над первой реакцией, первым взглядом на возможную проблему и тоном, который следует задать при ее обсуждении. Мы учимся бороться с естественным желанием приписывать людям худшие намерения и заменять его любопытством — оно поможет нам создать здоровую атмосферу во время серьезного разговора. Для этого нужно всего лишь придумать для себя реалистичную историю.

Резюме

К этому моменту мы уже выделили основную проблему и подумали о связанных с ней обстоятельствах, что помогло нам прийти в соответствующее расположение духа. Говоря кратко, мы научились рассказывать историю правильно и находить факторы, оказавшие влияние на проблему.

- **Научитесь рассказывать реалистичные истории.** Это еще один подготовительный этап для обсуждения. Собираясь завести серьезный разговор об ответственности, следует приложить все усилия для создания благоприятной атмосферы, а не довольствоваться лишь частью информации и не начинать говорить, пока вы сердитесь. Для того чтобы избежать ошибки, которая может дорого стоить, научитесь направлять мысли, чувства и истории в нужное русло.
- **Расскажите свою историю до конца.** Спросите себя, почему разумный и порядочный человек подвел вас. Подумайте: а что, если вы сами являетесь частью проблемы?
- **Изучите шесть источников влияния.** Изучите личные, социальные и обстоятельственные факторы — все они важны, так как мотивируют людей или дают им возможность выполнять свои обязательства.
- **Сделайте историю более полной, включите в нее других людей.** Поддерживают ли окружающие выполнение задачи или мешают ему?

Соответствует ли ему система вознаграждения? Получат ли люди, делающие все необходимое, награду или будут наказаны?

- ***И наконец, не забудьте о возможности.*** Могут ли люди выполнить то, что от них требуют? Достаточно ли у них умений и ресурсов для решения задачи? Помогают или мешают им окружающие? Все ли необходимое у них есть или чего-то не хватает?

Что дальше?

Теперь мы готовы к разговору о невыполнении обязательств. Как начать обсуждение проблемы, свидетелем которой мы стали? Какими должны быть первые слова? Давайте поговорим об этом в следующей главе.

ЧАСТЬ II

Создание безопасной обстановки

Что делать во время серьезного разговора

Вы сможете говорить с кем угодно, о чем угодно, если сумеете создать во время разговора безопасную атмосферу. Для этого специалисты по формированию ответственного поведения придерживаются определенных принципов.

- Правильно начинают разговор. Они знают, как описать несоответствие между поступками и ожиданиями так, чтобы люди не боялись разговаривать с ними о проблеме (см. главу 3).
- Правильно мотивируют. Они знают, как помочь собеседнику понять истинные причины безответственного поведения и изменить его (см. главу 4).
- Помогают справиться с задачей, облегчая ее. Они знают, как помочь людям расширить свои возможности, и вместе с ними

изучают пути решения проблемы. Они хорошо разбираются в основных принципах наделения полномочиями (см. главу 5).

- И наконец, знают, как разрешить неожиданные эмоциональные конфликты, которые могут возникнуть во время серьезного разговора об ответственности (см. главу 6).

ГЛАВА 3

Опишите несоответствие между поступками и ожиданиями

Как начать серьезный разговор

Говорите, когда вы злитесь, и произнесете лучшую
из речей, о которых всегда будете сожалеть.

*Амброз Бирс**

Простите, но нам придется поговорить

Вы стали свидетелем того, что человек нарушил обещание, пришли к выводу, что его поведение следует обсудить, и продумали шесть

* Амброз Бирс (1842–1914?) — американский писатель, журналист, автор юмористических и «страшных» рассказов. *Прим. ред*

возможных причин возникновения проблемы. Теперь пришла пора начать разговор. Однако давайте вначале проясним ситуацию. Не стоит считать, что разрешить щекотливую и болезненную проблему можно с ходу. Такое не под силу практически никому.

Средний управленческий персонал обычно готовят так: трудолюбивого и компетентного сотрудника трогают за плечо в пятницу днем («Поздравляем, ты выиграл в лотерею — должность твоя») и общаются, что с понедельника он идет на повышение. Вопросы есть? Большинство работников никогда не видели, как лидер справляется со щекотливыми вопросами и невыполненными обязательствами. Это происходит за закрытыми дверями.

В бизнес-школах, этих инкубаторах менеджеров и вице-президентов, редко учат лидерству. Там изучают менеджмент и предпринимательство, а не лидерство. Порой на занятиях студентам рассказывают о том, как лидеры должны мыслить, но почти никогда о том, что им следует делать. И конечно, в учебный курс не входит такой предмет, как серьезный разговор об ответственности. Иногда профессора и студенты сталкиваются с нарушением обещаний, но почти никто не учит решать возникающие из-за этого проблемы.

Ну а о том, чтобы как-то готовить родителей, и речи нет. И Боже упаси повторять социальные навыки ролевых моделей наших родителей: «Спасибо, мамочка. Я боялся, что так и не научусь парализовать людей чувством собственной вины, но тебе не лень было учить меня этому каждый Божий день!»

Вопрос на сто миллионов: как же научиться ставить перед людьми простые цели, не говоря уже о том, чтобы продираться через тернии серьезного разговора?

Если взаимодействию с людьми вы учились так же, как все остальные, от случая к случаю, добро пожаловать в клуб. Не отвлекайтесь: сейчас мы поделимся с вами опытом тех, кого мы называем неформальными лидерами, кто знает, как обратиться к человеку, повести с ним серьезный разговор об ответственности и с успехом решить проблему.

Так о чем же мы говорим?

Прежде чем набраться храбрости и произнести первые слова, давайте удостоверимся, что думаем об одном и том же. Какова тема предстоящего

разговора? Мы пытаемся разобраться с невыполненным обещанием и несоответствием между тем, чего мы ожидали, и тем, что произошло.

Обещания нарушены, обязательства не выполнены — человек повел себя неприемлемо

Говоря в этой книге о несоответствии между ожиданиями и поступками, мы подразумеваем серьезные, запутанные, постоянно повторяющиеся проблемы, которые трудно, а иногда даже рискованно обсуждать. Любой может обратиться к полному энтузиазма, жизнерадостному сотруднику и побеседовать с ним о небольшом нарушении. С этой простой задачей вы справитесь и без нашей помощи. Мы же постараемся помочь вам решить более сложные задачи: поговорить с начальником о том, что он постоянно следит за каждым вашим шагом; попросить друга не сплетничать о вас; сказать врачу, что он халатно относится к своим обязанностям; утихомирить разбушевавшегося сотрудника. В этой книге рассказывается, как призвать человека к ответу за его проступок, когда ставки очень высоки. Проведи вы подобный разговор неудачно, можете потерять работу, друга, даже пострадать физически.

Важно знать, чего делать не нужно

Мы поделимся с вами тем, чему научились у разных людей. Среди них были как неформатные лидеры, так и те, кому просто хватило мужества заговорить о волнующей их проблеме. К сожалению, последние чаще всего терпели неудачу. Их опыт показал нам, как не следует поступать.

Не играйте в игры

В основе первого неудачного способа завести серьезный разговор лежат хорошие намерения в сочетании с неправильной логикой. Мы назовем его «методом бутерброда». Вы искренне полагаете, что выбор предстоит сделать из двух одинаково плохих вариантов: промолчать и сохранить мир или проявить честность и оскорбить чувства собеседника. Поэтому на свою искреннюю попытку быть хорошим вы накладываете желание честно выразить свое мнение оппоненту. Сначала, чтобы смягчить удар, говорите ему что-то приятное, затем ставите вопрос и заканчиваете снова чем-то приятным. Приведем пример.

— Привет, Боб. Классный портфель. А ты слышал, что в нашем пенсионном фонде недостача в 10 тысяч? Кстати, отличная у тебя стрижка.

Вторым номером идет внезапная атака. Лидер начинает разговор будто бы походя, а затем неожиданно наносит смертельный удар.

Самое неприятное в подобных рискованных методах — провокация. Получается, что вы заманиваете собеседника в отрицание проблемы лишь для того, чтобы наказать его за ложь. Выглядит это приблизительно так:

— Как сегодня дела в школе?

— Нормально. Как всегда.

— Неужели? Мне звонил директор и сказал, что ты снова кидался едой в столовой. И это ты называешь нормальным?

Такие методы нравятся далеко не всем. Многие понимают, что так поступать нечестно и оскорбительно, что это манипуляция. И все же они применяются сплошь и рядом.

Не играйте в шарады

Вместо того чтобы прямо обсудить с человеком невыполнение обещания, многие пытаются окольными путями и тонкими намеками дать ему понять, что недовольны. Они считают, что сделать так быстрее и безопаснее, чем говорить по сути о проблеме. Некоторые полагаются исключительно на мимику. Для того чтобы показать свое отношение, они хмурятся, ухмыляются, делают озабоченный вид. Когда кто-то опаздывает, они демонстративно смотрят на часы. Но такое поведение чревато серьезным риском. Люди, конечно, могут понять, почему вы сердитесь, но что если они истолкуют ваши намеки неправильно?

Кроме того, как задокументировать свои действия? «10 февраля, 2 часа дня. Поднял левое плечо на три сантиметра. Сотрудник кивнул с пониманием и вернулся к работе?»

Не сваливайте с больной головы на здоровую

Не стоит заводить серьезный разговор, если вы считаете, что можете сыграть роль хорошего полицейского, представив начальника своего собеседника плохим. В семьях один из родителей часто играет в эту игру, выставляя в негативном свете своего супруга. Люди думают, что, оставаясь «хорошими», они смогут сохранить добрые отношения

со своими подчиненными или детьми. «Знаю, ты не хочешь оставаться на работе допоздна, но шеф говорит, что уволит тебя, если ты сейчас уйдешь. Будь моя воля, мы все уже были бы дома и готовились к выходным».

Поступать так — настоящее предательство, это нечестно и неэффективно. Любой нормальный человек увидит дурные намерения. Больше всего авторитет страдает, когда вы перекладываете свои обязанности на другого, поскольку вам самому не хватило мужества их выполнить. Повторите эту ошибку несколько раз, и за вами закрепится репутация мелкой сошки — не просто тупого исполнителя, но еще и труса.

Не играйте в игру «Прочти мои мысли»

Пролистывая книги в магазине, вы наверняка наткнетесь на парочку таких, в которых вам дадут следующий совет: «Людям полезно доходить до сути самостоятельно, поэтому не сообщайте им о своих выводах. Позвольте им самим додуматься, в чем дело». Заставьте виновного догадаться, что у вас на уме.

— Скажите-ка, Кармен, почему я вас вызвал в это прекрасное солнечное утро?

— Не знаю. Потому что я разбила корпоративную машину?

— Нет.

— Потому что я саботировала выполнение вашего приказа?

— Опять не угадала.

— Потому что...

Такой подход нервирует и не дает желаемого эффекта. Какими бы добрыми ни были ваши намерения, просить людей прочитать ваши мысли — значит, относиться к ним свысока и манипулировать ими.

Учитесь у неформатных лидеров

Нам везло: на каждого, кто играл в глупые игры и не умел говорить о серьезных вещах, находились те (родители, руководители или менеджеры), кто добивались хороших результатов. На их опыте мы и будем учиться. Впервые решив понаблюдать за лучшими из лучших, мы были удивлены тем, насколько, независимо от места работы, совпадал их стиль лидерства. Согласно нашему предположению, в компаниях,

где работают белые воротнички, люди будут вести себя чутко, подстраиваясь под ситуацию, а на производственных предприятиях, заводах и фабриках поведение будет другим. Но мы ошибались. Например, на одном предприятии, где дисциплина заметно хромала, мастер по имени Мелисса нашла способ руководить честно и уважительно и быстро стала одним из самых эффективных лидеров.

Честно говоря, впервые встретив Мелиссу, мы решили, что ее стиль — как бы это сказать — специфичен для ее пола. Поэтому мы поинтересовались, можно ли понаблюдать за еще одним «неформатом» — довольно суровым крупным мужчиной. Его методом руководства было вежливое общение, а не угрозы, оскорбления и запугивание.

В подтверждение того, что мы узнали о Мелиссе, Буфорд (он был первым специалистом по серьезным разговорам из рабочей среды, которого мы нашли), был скорее похож на мистера Роджерса, чем на мистера Ти*. Несмотря на то что на производстве царил настоящий ад, стиль и поведение Буфорда прекрасно вписались бы в заседание совета директоров какой-нибудь компании с Уолл-стрит. Он вел себя скорее как школьный учитель, чем как окружавшие его хамоватые «лидеры».

Когда мы спросили директора завода, почему, по его мнению, Мелисса и Буфорд были лучшими из лучших, он повторил то, что нам уже было известно. «Можно найти человека, который легко строит теплые и дружеские отношения, но работа у него не клеится. Несложно найти и умного, упорного лидера, у которого все горит в руках, но вряд ли он будет ладить с людьми. Но если вам попадается человек, который может управлять и людьми, и производством, — это настоящий бриллиант».

Как этим людям удастся одновременно решать проблемы и строить отношения? Как они начинают серьезный разговор? Мы не знаем, как им удалось выработать одинаковые методы, но поняли, что

* Мистер Роджерс — ведущий старейшей детской программы на американском телевидении «Квартал, где живет мистер Роджерс». Его успех у многих поколений детей и родителей объяснялся тем, что он умел быть другом детей и обращаться непосредственно к каждому из них. Мистер Ти — американский актер, сыгравший в десятках кинофильмов, телесериалов и документальных лент, где снялся в том числе и в роли самого себя. Дважды удостоивался титула «Лучший вышибала Америки». *Прим. ред.*

те умные и эффективные лидеры и родители, поведение которых мы изучали, каким-то образом вывели для себя одни и те же простые, но очень важные принципы.

Опишите несоответствие между поступками и ожиданиями

Для того чтобы в первые секунды серьезного разговора взять правильный тон, не рубите сплеча. Не нагнетайте напряжение, не нападайте с тыла, не переходите на личности — пусть все идет своим чередом. Лучше просто опишите несоответствие между тем, что произошло, и тем, чего вы ожидали, например:

- начните с создания атмосферы безопасности;
- поделитесь своими выводами;
- закончите вопросом.

Начните с безопасности

Если человек подвел вас, начните разговор с описания несоответствия между тем, чего вы ожидали, и тем, что произошло: «Ты сказал, что приберешь в комнате перед обедом. Уже девять часов, но уборка еще не начиналась». Не играйте в игры, просто опишите проблему. Ясное и простое противопоставление ваших ожиданий событию поможет взять правильный тон.

Чаще всего серьезный разговор стоит начинать именно так. Однако если у вас есть причина полагать, что собеседник усмотрит в ваших словах угрозу, испугается или оскорбится при первом упоминании о невыполненном обязательстве, нужно сделать все, чтобы он почувствовал себя в безопасности — что бы он ни натворил.

Мы наблюдали, как специалисты ведут серьезные разговоры о некомпетентности, обманутом доверии и даже растрате. Эти беседы далеко не всегда были приятными, но заканчивались успешно. Видели мы и менее опытных людей, поднимавших такие тривиальные вопросы, как опоздание на встречу на пять минут, и разговор переходил в крик и взаимные оскорбления. Мы долго пытались разобраться, в чем же разница, и наконец поняли, как все происходит.

Большой секрет для маленькой компании

В основе любого успешного серьезного разговора лежит безопасность. Чувствуя, что ему что-то угрожает, собеседник не станет с вами разговаривать. Однако, создав атмосферу безопасности, вы сможете говорить с любым человеком практически о чем угодно — даже о нарушении данного им слова.

Конечно, чем важнее, щекотливее и болезненнее спорный вопрос, тем сложнее будет вести разговор. Однако если вам удастся сохранить атмосферу безопасности, вас выслушают, а ваши слова примут к сведению. Может быть, человеку будет неприятно, но он сможет воспринять сообщение. Дайте собеседнику понять, что ему ничто не угрожает, и он не станет отмалчиваться или переходить в нападение.

Что же, помимо описания несоответствия, нужно для создания и сохранения безопасной обстановки? Давайте учиться начинать серьезный разговор и обсуждать нарушение обещания, несмотря на то что оппонент уже готов занять оборонительную позицию или обидеться.

Ищите признаки того, что человек ощущает угрозу

Кратко перечислим основы безопасности, а затем перейдем к созданию соответствующей атмосферы в любой ситуации, даже когда речь идет о хладнокровно нарушенном обязательстве.

Люди ощущают угрозу по одной из двух причин:

- 1) считают, что вы относитесь к ним без уважения (отсутствие взаимного уважения);
- 2) полагают, что вам нет дела до их целей (отсутствие общей цели).

Люди будут готовы довериться вам, если поймут, что вы цените их и печетесь об их интересах; в этом случае они позволят вам сказать почти все что угодно. По той же причине четырехлетняя внучка может назвать вас толстым, и вы не обидитесь. Вы знаете, что она любит и уважает вас и что у нее не было намерения оскорбить вас. В конце концов, она невинный ребенок. Однако если, услышав ваши слова или тон, собеседник решит, что вы относитесь к нему без уважения, что вы эгоист и ваши намерения нечисты, ничто из того, что вы говорите, не сработает.

При первом же замечании о несоответствии между ожиданиями и поступками собеседник настораживается. Ведь вы намерены обсудить проблему, которую он спровоцировал. Поэтому он сразу же хочет понять самое главное: угрожает ли ему что-нибудь? Его руководитель, родители, супруг или друг говорят о его проступке, а не приглашают его пообедать. Так ждать ли ему беды? Люди оценивают риск исходя из двух факторов: происходит с ними что-то плохое прямо сейчас или произойдет в ближайшем будущем.

Взаимное уважение

Вы впервые заговариваете с человеком о несоответствии между ожидаемым и случившимся, и если ваш тон, выражение лица или слова демонстрируют неуважение, оппонент ощущает, что с ним происходит что-то плохое. Вы его не уважаете. Говорите с ним невежливо. Ведете себя неучтиво и презрительно. Таким образом, мысленно вы уже осудили его и признали виновным — по крайней мере, он так думает.

Конечно, отсутствие уважения обычно проявляется едва заметно, не открыто. Иногда бывает достаточно приподнятой брови. Иногда в разговоре прорывается неудачное слово. В любом случае собеседник предполагает, что вы считаете его некомпетентным, ленивым, или даже хуже того: вы показали ему, что разговор плохо закончится. В конце концов, началось все именно так. Естественно, заметив отсутствие уважения, он чувствует угрозу и прячется за молчанием или грубостью.

Общая цель

На проблемы безопасности нужно смотреть шире. Если ваша цель явно расходится с целью оппонента, он, скорее всего, почувствует угрозу. Ведь вы должны справиться с проблемой, а если по ходу дела он пострадает, так тому и быть. Ваша цель — получить то, что вам нужно, стало быть, вы думать не думаете о том, что требуется ему. Такое положение дел не сулит ему ничего хорошего. И неважно, что вы начали разговор уважительно. Тому, кто осознает, что его цели конфликтуют с вашими, остается только молчание или грубость. Ведь он должен блюсти свои интересы.

Следует обратить внимание на малейшие признаки страха. Подозревает ли собеседник отсутствие уважения? Считает ли он, что ваши цели противоположны? А может, ему чудится и то и другое? Ваша задача — донести до оппонента, что вы не собираетесь попирать его интересы.

Об этом легко забыть, когда пытаешься заставить собеседника отвечать за свои действия. Чаще всего нас настолько заботит содержание разговора, что мы забываем следить за настроением человека и поддерживать в нем ощущение безопасности. Однако другого пути не существует. Заметив признаки встревоженности, нужно отвлечься от беседы и выяснить причину беспокойства, восстановить взаимное уважение, общую цель или и то и другое. И вот как это можно сделать.

Поддерживайте взаимное уважение

Вы собираетесь заговорить о том, что человек не выполнил своего обязательства? Наверное, ему либо не достало мотивации, либо не представилось такой возможности. А ведь слышать такое неприятно никому. Если проблема серьезная — скажем, дело в нелояльности или лжи, — разве собеседник не решит сразу же, что вы потеряли к нему уважение? Как сделать так, чтобы он не ощущал этого, даже если вы намерены обсудить с ним очень серьезный проступок?

Не забывайте рассказать реалистичную историю

Очевидно, что все сказанное до сих пор помогает создать ощущение безопасности. Самое главное, если вы по-настоящему уважаете человека, ему не покажется, что вы относитесь к нему пренебрежительно. Неуважение обязательно проявится, если, обнаружив проблему и рассказав себе некрасивую историю, вы внутренне уже обвинили его во всех смертных грехах. Вы изо всех сил стараетесь скрыть свою уверенность в вине собеседника, но он все равно прочитает такое отношение у вас на лице.

Продемонстрируйте собеседнику свое уважение, предоставив ему преимущество сомнения. Расскажите историю до конца. Примите как данность, что люди вокруг вас разумны и порядочны. Такой внутренний настрой положительно влияет на наше поведение, выбор слов и тон, помогает продемонстрировать собеседнику, что он

в безопасности. Визави почувствует, что вы считаете его достойным человеком, хотя и заметили потенциальную проблему.

Восстановить взаимное уважение поможет противопоставление

Иногда недостаточно просто хорошо думать о человеке. Мы начинаем говорить о нарушенном обещании благожелательно, но, услышав, о чем пойдет речь, человек сразу настораживается. Проблемы никому не нужны, а раз уж он связан с проблемой, думает человек, значит, к нему нельзя относиться хорошо. Несмотря на все наши усилия, собеседник тут же замолкает или переходит в нападение, а мы еще даже первую фразу не закончили.

Закончить первую фразу поможет один прием, который позволит искоренить неуважение в зародыше. Он называется «противопоставление» и помогает не совершить фундаментальной ошибки атрибуции.

Итак, прежде чем начать разговор, представьте себе, что собеседник предполагает самое плохое. Из-за чего ему может показаться, что вы относитесь к нему неуважительно? Если вы поднимаете проблему качества, он решит, что вы считаете его недостаточно квалифицированным. Если говорите о плохой работе над конкретным проектом, подумает, что, по вашему мнению, его мотивация недостаточна, или что ему нельзя доверять, или, может, он вам просто не нравится, поэтому вы собираетесь наказать его, или что угодно в том же духе. Вы заметили проблему, и ваш оппонент приготовился к худшему раньше, чем вы высказали свою мысль до конца.

Для того чтобы человек правильно понял ваши намерения, используйте противопоставление. Во-первых, представьте себе, какие подозрения могут закрасться в его голову. Во-вторых, сразу объясните, что этого вы не имеете в виду. В-третьих — и здесь-то и используется противопоставление, — объясните, что именно собираетесь обсудить. Очень важно уточнить, чего вы не имеете в виду. Рассказывая об этом, вы боретесь с непониманием и ощущением угрозы. Как только вы восстановите безопасную атмосферу, вернитесь к поднятому вопросу, чтобы прояснить свои намерения. Приведем примеры, как противопоставление помогает избавить человека от ощущения, что его не уважают.

«Не хочу, чтобы ты считал, что мне не нравится работать с тобой. В целом я тобой доволен. Но нам нужно поговорить о том, как мы совместно принимаем решения».

«Не хочу сказать, что, не согласившись со мной на собрании, ты был неправ. Для того чтобы сделать правильный выбор, мы должны выслушать все мнения. Просто всем, и мне тоже, показалось, что ты говорил слишком агрессивно».

«Я знаю, ты очень старался получить хорошие отметки. Ты большой молодец. И не думай, что я не горжусь тобой. Я просто хочу дать тебе пару советов, чтобы тебе было легче заниматься».

Противопоставление помогает начать разговор о невыполненных обязательствах. Чем серьезнее проблема, тем скорее собеседник придет к выводу, что вы потеряли к нему уважение. Поэтому, начиная серьезный разговор об ответственности, следует пользоваться данным приемом. Между прочим, когда люди берут в руки эту книгу, они хотят узнать ответ на вопрос: с чего же начать разговор?

Если вы подозреваете, что собеседник обидится или займет оборонительную позицию, подготовьте почву, объяснив ему, чего вы не имеете в виду.

Конечно, противопоставление можно использовать и в середине разговора, если вдруг стало ясно, что собеседник насторожился. Сначала вы не предполагали такой реакции, но теперь вполне уверены: оппоненту показалось, что вы относитесь к нему без уважения.

«Послушай, я вовсе не считаю, что ты сделал это намеренно. Думаю, ты не знал, к чему это приведет. Я хочу, чтобы ты понимал это».

Подчеркните общую цель

Обычно серьезный разговор превращается в скандал и ситуация раскручивается гораздо быстрее, чем можно было представить, потому что собеседник не понимает не ваших слов, а ваших намерений. Совершенно верно, вы говорите с ним уважительно. Вы хотите обсудить возникшую проблему и не разрушить отношения. Однако, к несчастью, тот, с кем вы разговариваете, отнесся к этому иначе. По его

мнению, вы подняли этот вопрос с единственной целью — оскорбить его и заставить сделать что-то против желания, подорвать его авторитет или наказать. Следовательно, ему грозит опасность. И здесь в дело снова вступает внутренняя логика.

Конечно, как только собеседник начинает придумывать некрасивые истории о ваших намерениях, он напрягается, эмоции захлестывают его. К рукам и ногам приливает кровь, и вот он уже подготовлен к реакции «дерись или убегай» — ведь это заложено в природе человека.

За считанные секунды он переходит к поведению, которое подсказывает ему лишенный крови мозг. Во время этой химической реакции своей цели вам, скорее всего, уже не достичь. Все ваши слова оппонент будет воспринимать в штыки. Он отупел от адреналина и уже не способен логически мыслить, поэтому ничто из того, что вы говорите, уже не важно.

Такого поворота событий нельзя допустить. Если вам кажется, что собеседник затаил дурные мысли еще до того, как вы произнесли первое слово, воспользуйтесь превентивным методом: установите общие цели.

Прежде чем упоминать о проблеме, создайте общность взглядов. Дайте человеку понять, что ваши намерения чисты. Ваша цель, решение проблемы, пойдет на пользу обоим. Начните с того, что важно для вас и для него, а не только для вас. Поставьте общую цель.

Приведем примеры:

«Как вы относитесь к тому, чтобы сейчас поговорить о том, как принималось последнее решение? Я хочу придумать, как это сделать, чтобы мы оба были довольны».

«Хочу предложить совет, который поможет тебе лучше проводить собрания. [Используйте противопоставление.] Не думаю, что это так страшно, и все же, если ты внесешь пару небольших изменений, все будет проходить более гладко».

Обратите внимание: если ваша конечная цель — улучшить свою жизнь за счет другого человека, то кто сможет обвинить его в том, что он встанет на свою защиту? Если, для того чтобы что-нибудь

изменить — а именно к этому вы призываете, — в настоящий момент нужно заплатить определенную цену (обычно так и бывает), подумайте, что собеседник выиграет от этого в долгосрочном плане, а затем поставьте общую цель, например:

«Меня волнует наша общая проблема. Если мы не придумаем, как повысить производительность, то потеряем конкурентоспособность. Наши клиенты уже изучают альтернативные источники, и мы рискуем закрыться [добавьте противопоставление]. Я не хочу предлагать то, что слишком трудно выполнить — физически или морально, — поскольку нам придется жить с этим долгие годы. Я просто хочу придумать план, который поможет нам действовать более последовательно и предсказуемо».

Попросите разрешения

Иногда несоответствие, о котором вы собираетесь говорить, неразрешимо, что вызывает у человека особенно сильные чувства, о чем он обычно умалчивает. В этом случае попросите у него разрешения на разговор. Проявите чуткость. Не затрагивайте деликатную проблему без спроса. Просьба о разрешении свидетельствует об уважении. Особенно хорошо этот метод действует, когда вы выступаете с позиции силы. Кроме того, так вы уменьшите подозрительность: человек перестанет считать, что вы обращаетесь к нему с дурными намерениями.

Говорите с глазу на глаз

Этот совет очевидный и немудреный: вести серьезные разговоры можно только наедине. В чем бы ни заключалось несоответствие, уйдите в свой кабинет или другое уединенное место, где можно пообщаться с глазу на глаз. Никогда не допускайте публичных разбирательств. Никогда не ругайте детей в присутствии их друзей. Не спорьте с женой посреди званого обеда. Не обсуждайте друзей, любимых, подчиненных или начальство в буфете. Серьезные разговоры об ответственности нужно вести наедине, один на один. Старайтесь никогда не нарушать этот принцип, что, к сожалению, происходит достаточно часто.

Неуместный юмор

Не нарушайте конфиденциальности, используя во время публичного разбирательства поведения человека плоские шуточки вроде: «Посмотрите-ка, кто наконец пришел. Ты что, забыл, где у нас конференц-зал?»

С этой привычкой расстаться довольно трудно. Люди тратят много лет на то, чтобы научиться веско и жестко говорить на публику: достаточно завуалированно, чтобы можно было отрицать; достаточно умно, чтобы все засмеялись; и целенаправленно, чтобы угрозу восприняли. И все же откажитесь от разящего сарказма.

Групповая атака

Не обсуждайте проблем, созданных одним человеком, на заседаниях или общих собраниях, наказывая таким образом весь коллектив. Эта трусливая тактика провальна вдвойне. Во-первых, виновная сторона может не понять, что замечания адресованы ей. Во-вторых, невинные люди будут недовольны тем, что их объединили в одно целое с виноватыми. Повторяем еще раз: серьезные разговоры следует вести наедине, с глазу на глаз.

Как сочетать методы создания атмосферы безопасности

Давайте посмотрим, как можно сочетать эти методы. Все вместе они помогут нам успешно пройти первые этапы серьезного разговора, особенно если его тема достаточно щекотливая или человек, с которым вы обсуждаете проблему, облечен властью. Например, как создать ощущение безопасности в разговоре с начальником, который намерен обороняться?

Знакомьтесь, Вэлли!

Давайте посмотрим, как обладающий большим опытом коммуникации человек по имени Вэлли ведет разговор с главой компании, который настроен защищаться. Он намерен в пух и прах разнести проект, на запуск которого Вэлли положил год жизни. Перед вами запись реального разговора между менеджером и руководителем компании.

Руководитель компании. То есть ты хочешь сказать, что мы должны три месяца потратить на сбор данных? Да ни за что! Пора кончать с данными и начинать работать!

Вэлли понимает, из-за чего взорвался босс. Дело не в том, что проблема неразрешима. Начальник распаляется из-за того, что чувствует угрозу своей безопасности. Ему нужно знать, что Вэлли заботится и о его интересах, что он уважает его позицию, поэтому именно это Вэлли ему объясняет.

Вэлли. Позвольте мне прояснить ситуацию. Я вовсе не хочу тратить время или ресурсы на бесполезные вещи. Если сбор данных не нужен, я сейчас же вычеркну его из плана. Я понимаю, что поджимают сроки, и после разговора сделаю то, что вы посчитаете нужным.

После того как атмосфера безопасности восстановлена, Вэлли возвращается к волнующему его вопросу.

Вэлли. И все же я уверен, что если мы не соберем дополнительные данные, то окажемся в весьма неприятном положении. Я с радостью выскажу свою точку зрения, и мы сможем решить, что делать дальше.

Теперь руководитель чувствует, что разговор для него не опасен, поэтому он готов выслушать соображения Вэлли. В конце концов он соглашается, что сбор дополнительных данных необходим, и с готовностью поддерживает следующие этапы проекта.

Расскажите, как вы пришли к своим выводам

А каков второй шаг, подводящий нас к описанию несоответствия между ожиданиями и поступками? Мы начали с безопасности и в течение всего обсуждения будем следить, не проявляет ли собеседник признаков беспокойства. В случае необходимости можно начать с противопоставления или показать, что у нас общие цели. Как только собеседник почувствует, что ему ничто не угрожает, пора заговорить о несоответствии.

Типичные ошибки

Прежде чем начать выбирать нужные слова, вспомним одного из весьма ярких участников наших исследований по имени Бруно. Он был одним из первых лидеров, которых авторы книги наблюдали за работой. Мы выбрали Бруно не потому, что он был хорош, а потому, что он постоянно демонстрировал (с акцентом в этом слове на части «демон») самое плохое и неправильное поведение. Он научил нас тому, чего не нужно делать.

Не держите собеседника в неведении

От начала рабочего дня прошло десять минут, авторы вместе с Бруно пересекают разгороженное пространство офиса, которое заполняется людьми.

«Посмотрите на это», — Бруно дружелюбно хихикает, приближаясь к одному из подчиненных. Он кружит вокруг сотрудника, как коршун, качает головой с отвращением, что-то бормочет себе под нос и затем устремляется дальше.

Работник, очевидно, встревожен.

«Держите их в тонусе, — заявляет нам Бруно, — вот мой девиз».

Верный своему слову, Бруно четыре часа подряд ничего не говорит прямо. Он постоянно подкалывает людей двусмысленными фразами: «готовиться», «наладить», «это свалит с ног любого» и своей самой любимой: «Выше нос!»

Никто ничего не понимает. Менеджер пытается манипулировать подчиненными, но даже это ему не слишком удается. Кстати, Бруно выражается туманно вполне намеренно. Он использует двусмысленность как пыточный инструмент. Но так поступают немногие. Большинство просто ничего не говорит. Какова бы ни была глубинная причина подобного поведения, отсутствие ясности — главный враг серьезного разговора. Люди не поймут, в чем заключается несоответствие, если им неизвестны все детали проблемы.

Вернемся к модели источников влияния

Для того чтобы четко и ясно объяснить тему разговора, давайте вернемся к нашей модели. Она показывает, как люди переходят от наблюдения к действию.

Помните, о чем мы говорили в главе 2? Человек действует, вы это видите, придумываете историю о его мотивах, ощущаете определенные эмоции и действуете сами. Но вопрос-то в том, что обсуждать! О какой части этой модели следует упомянуть — о действии, о вашем выводе или о том, что вы почувствовали? Как рассказать об этом?



Пожалуйста, не делайте поспешных выводов

Приступая к серьезному разговору, мы склонны осуждать человека и рассказывать себе неправдивые истории. В конце концов, мы обдумали его намерения, которые совершенно вывели нас из себя. К несчастью, свои выводы мы строим на неверных предположениях, например:

- «Просто не верится, что ты специально выставил меня на посмешище на собрании!»
- «Тебе просто наплевать на семью. Неужели хоть иногда нельзя отвлечься от работы?»
- «Ты очень неуверен в себе. Ничего удивительного, что никто не считается с твоим мнением!»

Когда мы рассказываем свои некрасивые истории собеседнику, он понимает, к какому выводу мы пришли, но не знает, в чем же он провинился. Он может лишь догадываться об этом, опираясь на наши слова. Это неопределенная, ошибочная и дорогостоящая стратегия.

Начните с фактов

Есть общее правило: рассказывая о том, к каким выводам вы пришли, начните с фактов — с того, что вы видели и слышали. Умолчите о своей истории. В противном случае собеседник начнет защищаться. Чтобы этого не случилось, просто опишите его действия.

- Сохраняйте нейтралитет. Опишите происшествие («Ты перебил его на полуслове»), а не свои выводы («Ты грубил»).
- Объясните, что произошло, а не почему это произошло. Факты говорят сами за себя («Ты говорил так тихо, что тебя никто не слышал»), а выводы описывают ваш взгляд на происшедшее («Ты был испуган»).
- Соберите факты. Жалуясь на друзей и сотрудников, люди обычно рассказывают истории, опуская факты: «Он задается», «На нее нельзя положиться», «Их команда работает только на себя». Когда такое происходит, выясните, в чем суть дела. Попросите рассказать, что же именно они видели и слышали.

Даже нам самим порой сложно вспомнить первоначальные события. Большинство из нас видят, что происходит («Ты все время говорил только о себе и не задал мне ни одного вопроса»), рассказывают историю («Ты настоящий эгоист»), испытывают эмоции («Мне неприятно общаться с тобой») и затем забывают, с чего все началось. Иногда мы даже не замечаем, какое именно действие вызвало неприятие. Нас переполняют чувства и истории, но серьезный разговор мы не можем начать из-за того, что недостает фактов, которые помогли бы собеседнику понять, о чем мы думаем.

Без фактов не начнешь серьезный разговор

Каждый раз, рассказывая малопонятную и, возможно, взрывоопасную историю вместо фактов, вы ставите на то, что собеседник не уйдет в глухую оборону, сообразив, что именно он сделал не так, на основе ваших домыслов. Но это вряд ли возможно. Расскажите о фактах. Поделитесь подробностями события. Сейчас не время строить догадки.

Преподнесите свою историю как гипотезу

Как мы уже говорили, иногда нас чем-то раздражает поведение человека, нам не нравится, что он нарушает обещания. На самом деле нас выводит из себя собственная уверенность в нечестности его намерений. Вы пытаетесь избежать фундаментальной ошибки атрибуции, но факты ускользают от вас и вам уже трудно предполагать лучшее. Иметь широкие взгляды — одно, быть наивным — совсем другое.

Помните хозяина агентства по недвижимости, которого расстраивали не только постоянные опоздания сотрудницы, но и подозрение, что она пользуется их дружбой? Мы решили, что именно эту проблему следовало обсудить, по крайней мере с этого стоило начать. Но как обсуждать только голые факты, когда беспокоит придуманная история? Так не получится.

Расскажите и историю тоже. Конечно, нельзя начинать с этого, но и уходить от темы тоже не следует. Начните с фактов, поскольку это наименее эмоциональный и противоречивый элемент разговора, затем осторожно поделитесь своей историей или выводами. Старайтесь избегать запелляционности. Замените «ты сказала...» на «я думал, мы договорились...». Опустите «совершенно очевидно» в пользу «хотелось бы знать». Приведем пример:

— Марта, мы можем поговорить о том, что меня беспокоит? Не уверен, что я прав, поэтому хочу спросить тебя.

— Конечно, а в чем дело?

— Мы уже четыре раза заводили разговор о том, что ты опаздываешь не меньше чем на полчаса, и я начинаю...

— Ну я же говорила тебе, что мне не всегда удается выйти из дома вовремя.

— Я начинаю думать, что тут дело в том, что мы друзья и соседи.

— В каком смысле?

— Ну, поскольку мы друзья, мне кажется, ты опаздываешь потому, что знаешь, что мне трудно будет наказать тебя. Я прав или нет?

Ваше заключение может не иметь ничего общего с действительностью, но эта мысль ест вас поедом и вы сделали все возможное, чтобы обсудить ее как можно мягче. Предположив, что вы можете быть неправы, дополнительно уточняя ситуацию, вы поступили разумно.

Не забывайте о безопасности

Предупреждение: вы начинаете рассказывать свою историю, и, как бы осторожно вы ни выражались, есть вероятность, что собеседник займет оборонительную позицию. Если, например, вы считаете, что сын-подросток украл у вас деньги, как бы ни был сформулирован вопрос, вы, скорее всего, столкнетесь со следующей реакцией:

— В последние четыре часа никого, кроме тебя, дома не было, а в моем кошельке не хватает 200 долларов. Нетрудно догадаться, куда они делись.

— Не могу поверить, ты считаешь меня вором! (Выбегает из комнаты и хлопает дверью.)

Для того чтобы преодолеть защитную реакцию, примите ее как есть, то есть как угрозу безопасности. Дело не в том, что оппонент не может принять ваши предположения, просто он не чувствует себя в безопасности. Поняв, что проблема именно в этом, поступайте как следует: отвлекитесь от темы, которую хотите обсудить, и продемонстрируйте безопасность. Решите, в чем дело — в ощущении неуважения, или в том, что собеседник не верит в ваши добрые намерения, или и в том и в другом. Затем используйте противопоставление — это его успокоит, например: «Я не говорю, что ты вор. Я пытаюсь найти объяснение случившемуся. А что я могу предположить, когда происходит такое? Я вовсе не хочу оскорбить или обвинить тебя. Мне нужно понять, что произошло и как решить проблему. Давай обсудим это».

Если вы начали рассказывать свою историю, а оппонент занял оборонительную позицию, объясните, что ему нечего бояться. Отвлекитесь от истории и восстановите ощущение безопасности.

Закончите вопросом

С самого начала разговора вы делали все возможное для создания атмосферы безопасности. Рассказали о своих выводах, поддерживая ощущение комфорта. Пришло время завершить вступительную часть, не забывая при этом о безопасности. Закончить нужно простым вопросом: что же произошло? Но это должен быть честный вопрос, а не угроза или обвинение.

Завершая описание проблемы, вы должны заставить собеседника высказать свою точку зрения. Если с самого начала разговора вы не представляли для него угрозы и привели конкретные факты, он поймет предмет вашего беспокойства и спокойно обсудит причину происшествия и возможное решение.

Не стоит недооценивать значения искреннего вопроса. Этот кульминационный момент разговора сохранит созданную вами атмосферу безопасности. Если вы искренне хотите выслушать точку зрения

оппонента, дайте ему понять, что это диалог, а не монолог. Вы помогаете ему осознать, что ваша цель — не доказать свою правоту или наказать его, а решить проблему и для этого необходимо прояснить ситуацию до конца. Итак, закончите вводную часть разговора искренним приглашением высказать свое мнение, даже если оно полностью противоположно вашему.

И наконец, очень внимательно слушайте собеседника, когда он отвечает на вопрос «что же произошло?». Выясните, в чем корень проблемы — какой из шести источников влияния вступил в игру? Ваш собеседник немотивирован? Не мог выполнить свое обещание? В каждом случае решение будет разным. Нет смысла мотивировать людей, которые не могут сделать того, о чем их просили, или предоставлять возможность тем, кому она не нужна. Мы рассмотрим варианты решения этих проблем в следующих двух главах. Теперь же важно внимательно выслушать причину проблемы.

Как себя вести в трудных ситуациях

Избегайте «дня сурка»

Давайте вернемся к тому, что обсуждали раньше. Этот очень важный вопрос заслуживает особого внимания.

Предположим, вы обращаетесь к оппоненту, а он стремится свести свою вину к минимуму, умолчать о подробностях происшедшего и избежать львиной доли ответственности. Он хочет ограничить проблему, как бы часто она ни возникала, одним случаем.

Например, продавщица, ваша подчиненная, предоставляет покупателям большие скидки, которые обходятся компании слишком дорого. Она жертвует прибылью ради того, чтобы получить комиссионные. Неделю назад вы говорили с ней об этом, и она согласилась следовать установленным правилам ценообразования. Пять минут назад вы снова услышали, что она предлагает клиенту огромную скидку. Вы заговариваете о проблеме: «Луиза, я думал, мы договорились, что вы не будете продавать товар по заниженной цене. Но только что услышал, что вы предлагаете его почти по себестоимости. Я что-то упустил?»

Луиза объясняет, что ей очень нужны комиссионные и она надеялась на ваше понимание. Что дальше?

Момент истины

Теперь вы на распутье. У вас две проблемы, а не одна: во-первых, нарушение ценового режима, или содержание проблемы, и во-вторых, совершенно новая проблема — продавщица не выполнила данного вам обещания. Многие не заметят разницы, но она очень важна. К несчастью, если говорить только о ценообразовании, проблема будет возникать вновь и вновь. Люди, хорошо умеющие решать проблемы, прекрасно знают это. Возникает новый вопрос, и они поднимают его: «Правильно ли я понял, что ты согласилась не нарушать правила ценообразования, но поскольку тебе нужны комиссионные, то все равно это сделала. Так?»

Эта фраза меняет ход дискуссии. Теперь вы обсуждаете не только ценообразование, вы подняли проблему нарушения обещания. Это гораздо более серьезный вопрос.

Два примера

Для того чтобы продемонстрировать, как работает то, о чем мы говорили, приведем два примера. Начнем с простого: подчиненный не явился на важное совещание, и вы считаете, что он сделал это намеренно. Вы не стали придумывать историю, а вызвали его в офис, описали несоответствие поступка ожиданию в максимально безопасных выражениях, закончив вопросом: «Крис, я заметил, что вы не пришли на собрание, где должны были быть. Я не понимаю, в чем дело. У вас что-то случилось?»

Вот оно, простое предложение. Вы не выдвигали обвинений. У вас нет истории, которую подмывает рассказать. Вы завели разговор с глазу на глаз, описали факты (свои ожидания противопоставили тому, что произошло) и закончили вопросом. А теперь слушаете подчиненного, чтобы понять причину его поступка.

Часто возникают и более серьезные проблемы. Вы обсуждаете с начальником происшествие на совещании. Подозревая, что он может занять оборонительную позицию, вы начинаете с создания безопасной атмосферы, то есть устанавливаете общую цель и используете противопоставление.

— Я заметил, что на последней паре совещаний у меня не было возможности высказаться. Я знаю, вы недовольны, когда я не проявляю

инициативу, поэтому задумался, почему так происходит. И понял: отчасти дело в том, как вы ведете совещания. Я не хочу лезть не в свое дело и указывать вам, как поступать. Однако мне кажется, что, высказав свои соображения, я смог бы приносить больше пользы и работать мне было бы легче. Можем мы это сделать?

— Хорошо. Что вас беспокоит?

Вы придумали историю о том, почему босс поступает именно так, и рассказываете ему, как пришли к этой мысли, начиная с фактов, и затем осторожно делитесь своими выводами.

— Ну, сегодня на совещании, когда я пару раз пытался высказаться, вы перебивали меня на полуслове. Не знаю, делали вы это специально или нет, но мне показалось, что моя идея кажется вам глупой. Таким образом вы затыкали мне рот.

— Ну да, я перебил тебя, но, знаешь, мне просто не хочется мышинной возни вокруг того, с чем я не согласен.

Начальник ушел в глухую оборону, поэтому вы отступаете от сути проблемы, чтобы вернуть безопасность.

— Я вовсе не хочу, чтобы вы относились ко мне как-то по-особому. Я просто прошу, чтобы вы сообщали, что не согласны со мной, так, чтобы окружающие не считали меня некомпетентным. [Противопоставление.] Я делаю на совещании что-то, что вас раздражает? Или недотягиваю до нужных стандартов, и вы во мне сомневаетесь? [Вы закончили вопросом.]

Резюме

Мы закончили работать над собой и приступаем к серьезному разговору. Наша основная цель — создать и поддерживать атмосферу безопасности. Вместо того чтобы спешить с выводами или выдвигать обвинения (и то и другое вызывает у собеседника ощущение угрозы), мы просто описываем несоответствие, то есть рассказываем о том, чего ожидали и что вместо этого получили.

Подобное несоответствие часто называют обманутым ожиданием или нарушенным обещанием. Однако чтобы избежать поспешных выводов, обычно связанных с такими словами, как обман и нарушение, мы использовали нейтральный термин — «несоответствие».

Воспринимая свою досаду как некое несоответствие, расхождение во мнениях, а не злонамеренный поступок, мы приступаем к разговору скорее с любопытством, чем с разочарованием или гневом. Наблюдая, насколько ожидаемое отличается от происшедшего, мы превратили «ужасные полминуты» в описание фактов, а не в словесные оскорбления, и продемонстрировали желание узнать, почему события развивались подобным образом, а не яростное стремление выдвинуть обвинение. Обратившись к несоответствию, мы превратили «ужасные полминуты» в хорошее начало.

После описания несоответствия мы внимательно слушаем собеседника. Нам нужно понять, какую часть модели шести источников влияния использовать. Из-за чего возникла проблема — из-за мотивации, отсутствия возможности или того и другого вместе?

В этой главе мы выяснили, какие слова следует произнести, чтобы начать серьезный разговор. Наша цель — создать атмосферу безопасности за счет правильного выбора выражений и методов донесения информации. Мы предлагаем:

- начать с создания атмосферы безопасности;
- рассказать о своих выводах;
- закончить вопросом.

Мы написали многое о малом и показали вам, как не приступать к разговору «не с того конца».

Что дальше?

Сейчас собеседник объяснит вам, почему он так поступил. А вы в свою очередь должны знать, что делать, если у него нет мотивации, возможности или и того и другого. И тут одного или двух умело составленных предложений не хватит.

ГЛАВА 4

Мотивируйте

Как помочь людям захотеть действовать

Вот моя теория мотивации: если вы возьмете человека за ухо и потянете за собой, он почти наверняка побежит следом.

Давайте вспомним, на каком этапе решения проблемы мы находимся. Одна из ваших сотрудниц по имени Майра не провела проверку качества. Вы заметили это и попытались определить, какую проблему следует обсуждать. Поскольку такое случилось в первый раз, вы решили поговорить по существу: проверка качества не проведена, хотя Майра должна была это сделать. Вам нравится Майра, поэтому вам несложно приписать ей хорошие намерения. Вы коротко, в доступных выражениях описали ей суть проблемы и теперь выслушиваете ее объяснения.

Не забудьте о диагнозе

Ответ Майры подскажет, как поступить. Вы будете действовать, опираясь на ее слова, а не на свои измышления, и узнаете, куда двигаться, когда поставите проблеме диагноз, то есть установите ее причину. В чем дело — в мотивации, в отсутствии возможности, а может, и в том и в другом? Если Майра скажет: «Я не смогла сделать то, о чем вы меня просили», придется выяснять почему. Какой из трех источников влияния вступил в игру? Но если сотрудница ответит: «Да брось, тоже мне большое дело. Какая-то глупая проверка качества. Выполнять ее — не моя обязанность, верно?», значит, вы столкнулись с проблемой мотивации. Какой из факторов здесь работает?

Не обладая нужными навыками, вы не сможете выявить и устранить основные причины проблемы. Если проглядеть малейшее препятствие, мешающее выполнению задачи, оппонент не сможет с вами сотрудничать. Неправильное понимание причин заставит жать не на те кнопки. Кроме того, вам придется подавить желание пустить в ход тяжелую артиллерию, чтобы мотивировать собеседника (ведь это так быстро и просто), или свои великие идеи, чтобы предоставить ему необходимую возможность (и это тоже быстро и просто). Конечно, такой способ весьма соблазнителен, но нам он не подойдет.

Все не так просто

Путешествие в страну множества причин мы начинаем с предупреждения: все не так просто, как кажется. Но обещаем вам, что, взяв на вооружение опыт тех, кто регулярно ведет серьезные разговоры об ответственности и делает это эффективно, вы обязательно добьетесь успеха.

Несколько секунд поколебавшись, Майра показывает, что не хотела выполнять порученную работу. «Подумаешь, большое дело! Да на это просто не стоит тратить время!» Ее ответ демонстрирует отсутствие мотивации. Она может сказать и что-то вроде: «У меня есть дела поважнее», «Не я придумала меняться работой», «Это не входит в мои обязанности». Услышав такие слова, вы понимаете, что причина проблемы в мотивации, поскольку все говорит о том, что человек решил не выполнять порученного задания.

Как стимулировать Майру выполнять поручения? Как влезть в голову человека, независимо от его должностного положения, и мотивировать его выполнять обещанное?

На заметку: должность не имеет значения. На самом деле тот, кто считает, что мотивировать можно только с позиции силы, сам вряд ли умеет это делать. Продолжайте читать, и вы поймете почему.

Не упрощайте: небольшая речь

Если человек подвел вас намеренно, прекрасно осознавая это, естественной реакцией будет желание разобраться с эгоистом. Например, помните, как поступил одноклассник, которого выбрали сопровождать вас на выпускной вечер? Нет, он не забыл заехать за вами, и его не свалила тяжелая болезнь. Он просто в последнюю минуту передумал. И что было потом? Угадайте! Ничего не сказав вам, он промчался мимо вашего дома на своем нахально красном «мустанге» с легкомысленной девицей, прикатившей из Калифорнии. А вы весь вечер просидели у окна, теребя в руках увядшую бутоньерку.

В том, что касается мотивации, нами руководят сплошные предубеждения. Что мы чувствуем, думая о людях, намеренно нарушивших свое обещание, тех, кто, фигурально выражаясь, дал нам подзатыльник? Почему это расстраивает нас? Потому что им все равно. Они не разделяют наших стремлений и потребностей. Не пытаются влезть в нашу шкуру. Разве, думая об этом, вы не приходите к такому выводу? Разве наша жизнь не стала бы прекраснее, если бы можно было заставить друзей, членов семьи, сотрудников, и особенно начальника, узнать, что творится у нас в голове?

Мотивация с большой буквы

Человек нарушил свое обещание, и, особенно если это сильно расстраивает нас, мы так сильно хотим мотивировать виновную сторону, что даже сама концепция мотивации принимает в наших глазах мистические формы. Мы думаем о мотивации с большой буквы — о призывных речах, громом разносящихся по Колизею под ликующие крики народа. Мы представляем себе мотивацию как тот редкий случай, когда, воспользовавшись своей властью, мы нанесем серьезный удар по самолюбию обидчика, что доставит нам огромную мстительную

радость. Может быть, мы считаем ее волшебным ящиком, который наполнен трюками достаточно коварными, чтобы заставить людей согласиться с нами, и достаточно внушительными, чтобы создать видимость профессионализма. А в хороший день, возможно, в наш лучший день, мы считаем мотивацию вечно популярным искусством заставлять людей делать то, чего мы от них хотим, — потому что они этого хотят.

Конечно, все это совершенно бесполезно и в конечном счете приносит неприятности нам самим. Даже противно-покровительственно утверждать, что наша работа — заставить людей делать то, чего мы хотим, чревато проблемами. Это сработает, только если мы станем всевидящими и всегда будем хотеть только правильных вещей.

Наше извращенное представление о том, как следует мотивировать людей, основывается на сочетании наложенных друг на друга устаревших методов и мучительных размышлений. Мы начинаем верить, что хорошие лидеры заставляют других действовать, смешивая в некий мотивационный коктейль две части харизмы: наглость и добрую горсть страха. Но мы не правы.

Поскольку мы постоянно подвергаемся влиянию подобных теорий, со временем с нашим сознанием происходит следующее.

Что не так с этими ребятами?

Каждый жилец вашего дома имеет собственное парковочное место, удобно расположенное у подъезда. К сожалению, в семье, которая живет над вами, трое — вы только подумайте! — трое детей-подростков, и у каждого есть машина. И им, похоже, нравится парковаться на вашем месте. Каждый раз, когда вы вынуждены оставлять машину за несколько кварталов от дома и тащиться в гору под ледяным дождем, вас охватывает непреодолимое желание послать щедрое пожертвование в Национальную ассоциацию «Подростки вне закона».

Однажды вы попытались поговорить с соседями и их отпрысками. Вы вели себя безупречно. Не пожалев очарования, вы затронули тончайшие струны в их душах. И они, конечно, выразили глубочайшее и совершенно искреннее сожаление. Это было довольно трогательно.

После этого целый год они уважали ваше право на парковочное место, но потом все повторилось... Выходит, сожалели они о том, что говорили с вами, а не о том, что доставили вам неприятности.

К этому моменту вы уже прекрасно осознаете свои возможности, поэтому знаете, что, если будете угрожать соседям, они отступят. Но вы не хотите так поступать. Вы выше этого. Поэтому вы покупаете зонт и утешаете себя мыслями о том, что, хотя промокли и страдаете, вы все еще не превратились в того старого ворчуна, которым обещали себе не становиться. Из-за того лишь, что вы презираете этих идиотов, не стоит им уподобляться.

Такие мысли заводят в тупик. Вы полагаете, что есть только две возможности: смириться с текущим положением вещей или добиться своего силой и угрозами. (Но вас снова подвела внутренняя логика.) И поскольку вы не хотите переходить на угрожающий и оскорбительный тон, ваш почти монашеский обет молчания считается не изменой, а высокоморальным поступком.

Однако если обстоятельства требуют силового подхода, вы успокоите себя тем, что цель оправдывает средства. В конце концов, это ваше парковочное место и вы не виноваты, что этих идиотов можно взять только на испуг. Так вы оправдываете свои методы — молчание или нападение.

Докопаемся до корней мотивации

Вопреки популярному мифу, для того чтобы эффективно мотивировать людей, не нужно применять силу или сеять страх. Не стоит считать себя великими людьми, на которых лежит бремя возвращения почти мертвого тела к жизни с помощью различных методов вдохновения. Именно эти вредные мысли становятся источником неприятностей.

Вспомним мастера Мелиссу. Мы уже писали о ней. Она неформальный лидер на крупном производственном предприятии, со Среднего Запада. Мелисса весит не больше 50 килограммов — она слишком мала, чтобы запугать хоть кого-нибудь. И она очень редко, почти никогда, не пользуется своей официальной властью. Несмотря на это, Мелисса обладает огромным влиянием, многие считают ее самым эффективным менеджером компании. Таким образом, занимаемая

должность не имеет ничего общего с умением мотивировать людей. Мы наблюдали, как рядовые сотрудники мотивировали начальников своих начальников.

Оказывается, мотивировать довольно скучно. Мотивация не связана с влиятельностью и харизмой, она связана с ожиданиями, информацией и коммуникацией.

Ожидания меняют все

Давайте начнем рассуждения о мотивации с предположения, что люди мотивированы всегда. Считать, что человеком ничто не движет, в корне ошибочно. Пока люди могут ходить, они мотивированы к действию. Мотивацией ведает наш мозг, подсказывая, как нам себя вести. Кроме того, на нее влияет практически бесчисленное множество разных факторов — как внешних, так и внутренних.

Обычно люди стараются предусмотреть возможное развитие событий. Решая, как поступить, они пытаются заглянуть в будущее и спрашивают себя, к чему это приведет. Они выбирают одно действие в ущерб другому, так как считают, что оно даст лучшие результаты. Поскольку каждое действие приводит к разным результатам — как хорошим, так и плохим, — нашим поведением управляет ожидаемая сумма последствий. Если хотите, чтобы кто-то поступил иначе, дайте ему понять, что другое поведение вызовет иные последствия, в сумме более выгодные.

Умение мотивировать заключается в том, чтобы, изменив оценку ожидаемых последствий, изменить поведение человека.

Как помочь людям изменить мнение о возможных последствиях? Неужели дать понять, что их нынешняя точка зрения неверна или некомпетентна?

Три метода, которых следует избегать

Совершенно очевидно одно: три самых популярных инструмента мотивации — харизма, власть и поощрение — не работают. Гипотетически с их помощью можно изменить точку зрения человека и, соответственно, его поведение. К несчастью, полагаться на них

опасно, а поведение человека вряд ли изменится надолго. Но несмотря ни на что, эти инструменты невероятно популярны. Более того, это самые сокровенные понятия из лидерского лексикона. Давайте рассмотрим каждое из них.

Не полагайтесь на харизму

Пришло время развенчать миф. Чтобы эффективно мотивировать людей, не нужно внушать им благоговение и вдохновлять их. Ежедневная мотивация почти неуловима, она редко вызывает трепет и никогда не попадает в отчеты. Несмотря на это, миф о харизме очень популярен. В книгах, телевизионных передачах и фильмах полно сцен, которые должны заставлять аудиторию ахнуть от восхищения. Вот, например, в фильме о холодной войне «Багровый прилив» офицер военно-морского флота в исполнении Дензела Вашингтона произносит «программную речь» перед молодым радистом, который держит в своих умелых и натренированных руках судьбы мира.

Бедный парень должен наладить радиоприемник на подводной лодке, чтобы узнать, запускать ли ракеты. В противном случае капитану придется вслепую открывать огонь ракетами с ядерными боеголовками и ненароком он может уничтожить весь мир — хотя в этом и нет никакой необходимости. («Черт, снова мимо!»)

В реальном мире несчастный радист, вероятно, упал бы в обморок, не выдержав возложенной на него ответственности. Стресс был бы так велик, что умный лидер сделал бы все, что в его силах, чтобы поддержать беднягу. Но сценаристы тоже люди. И они совершили фундаментальную ошибку атрибуции, придумав персонажа, которому не нужна поддержка. Ему нужно, чтобы его вдохновляли. Само собой, приемник он до сих пор не починил, ведь у него были более важные дела, чем спасение мира от полного уничтожения.

Дензел произносит по-настоящему зажигательную речь. После проникновенного обращения радист поворачивается к своему сотруднику и говорит, чтобы тот перестал суетиться, поскольку сейчас им нужно предотвращать массовое уничтожение человечества, а не играть в видеоигры...

Дензел произнес речь, радист вдохновлен — зрители бурно аплодируют. Харизма хороша для драмы, но не имеет практически ничего

общего с настоящим лидерством. В реальной жизни, для того чтобы оказывать влияние на людей, не обязательно быть харизматичным человеком.

Не пользуйтесь своей властью

Перейдем к следующей большой ошибке. Если давить на человека, использовать против него силу, его можно заставить шевелиться и даже действовать по-другому, но это вряд ли затронет его сердце и душу. Сердца и души меняются, когда человек глубоко осознает проблему, открывает что-то новое. Явное и грубое использование власти не гарантирует ничего, кроме недолгого молчаливого повиновения.

Эта простая идея никогда не попала бы на эти страницы, если бы родители и лидеры не пользовались своей властью как инструментом мотивации слишком часто. Короче говоря, бытует мнение, что самый простой способ изменить мнение людей о вероятных последствиях — добавление собственного перечня неприятных последствий в дополнение к предполагаемым. Эту достаточно простую концепцию легко применять на практике, например:

«Если ты не закончишь проект вовремя, ты уволен!»

«Еще раз заговоришь со мной таким тоном, до конца лета будешь сидеть дома!»

Почему мы интуитивно полагаемся на силу

Выше мы писали, что чаще всего оцениваем окружающих с точки зрения качеств их характера, а не ситуации. Причинившего нам боль человека мы считаем испорченным до мозга костей. Чем хуже с нами поступают, тем ужаснее наши представления о людях. Мы считаем их законченными эгоистами. Скорее всего, наши страдания доставляют им удовольствие. В лучшем случае им все равно. И что особенно неприятно, мы считаем эгоизм их единственным качеством. Такие дела! Это не выбор, а признание.

Как применять такую человеческую особенность для формирования своей стратегии влияния — очевидно. Люди не меняются потому, что мы терпеливо и долго страдаем. Их характер не изменится после

того, как мы произнесем перед ними зажигательную речь. Их внутренние убеждения останутся прежними, никакие слова не смогут на них повлиять.

А теперь совершим логический прыжок, который побьет любой рекорд Ивела Книвела*. Раз мы имеем дело с глубинными особенностями личности, нам поможет только грубая сила. Помните подростков, постоянно занимавших ваше парковочное место? Да, они за это заплатят.

Предупреждаем: вы собираетесь сделать глупость

К чему приведут эти удары кулаком в грудь? Давайте считать их предупреждением. Чем больше нам кажется, что нужно применить силу и власть, тем более вероятно, что мы себе что-то придумали. Как сказал герой популярного комедийного сериала «Сайнфелд» Джордж Костанза: «Дело не в них, а в нас».

Конечно, все начинается с того, что у них нет мотивации. Мы пробуем то одно, то другое, и ничего не помогает. Тогда мы начинаем сердиться. Убедив себя, что нужно воспользоваться своей властью для решения проблемы, мы делаем это с удовольствием. А ведь в этот момент наш мозг просто отупел от переизбытка адреналина.

Каждый раз, когда мы чувствуем, что просто обязаны достать молоток из сумки со своими инструментами влияния, в нашем мозгу должна загораться красная лампочка, напоминающая: если прямо сейчас ты не схватишь себя за руку, потом придется расплачиваться!

Во что обходится применение силы

Сила убивает отношения

Оправдывая применение силы необходимостью повлиять на людей, мы разрушаем отношения. От здорового партнерства, основанного на доверии и взаимном уважении, мы переходим к созданию полицейской атмосферы, которая требует постоянного мониторинга.

Всякий раз, когда мы заставляем сотрудников подчиниться своей воле, возникает отчужденность. В такой обстановке уже нет места

* Ивел Книвел — американский каскадер-мотоциклист, получивший мировую известность благодаря исполнению рискованных трюков. *Прим. ред.*

взаимному уважению и товариществу. Нет и таких простых и приятных вещей, как болтовня с коллегами, которым приятно общаться друг с другом и которые друг другу небезразличны. Нет ощущения, что все вместе работают над преодолением общих трудностей.

Решая применить власть в целях мотивации, мы делаем чудовищную ошибку, после чего наши отношения с людьми меняются навсегда. Из уважаемого партнера мы превращаемся в того, кто выступает с позиции силы, кого боятся. И платим за это.

Сила рождает сопротивление

Мы решили использовать силу для того, чтобы что-то изменить. Тем самым мы показали людям, что поступаем так, потому что считаем их мотивы нечестными. Мы их не уважаем. Кроме того, им кажется, что нас заботят только наши цели, а до них нам дела нет. Иными словами, наш поступок угрожает их безопасности. А если нет ощущения безопасности, люди занимают оборонительную позицию. В конечном счете они противостоят нам из принципа. Каждый раз, выходя из комнаты, мы не знаем, выполняют ли они свои обязанности. Уничтожив атмосферу безопасности и воспользовавшись властью хоть один раз, вы будете вынуждены всегда решать проблемы силовыми методами, а серьезные разговоры перестанут давать желаемый результат.

Сила недолговечна

Еще в середине 1930-х годов Курт Левин вместе с несколькими коллегами провел впечатляющее исследование, которое навсегда отравило в тираж утверждение о том, что применение силы дает долговременный результат. Исследователи совершенно произвольно назначали лидерам один из трех стилей управления: авторитарный, либеральный и демократичный. Затем участники исследования использовали свой стиль для управления производственной группой. Как и требовалось доказать, авторитарный стиль (основанный на применении силы) приводил к самым высоким результатам, когда лидер находился в комнате. Однако вполне ожидаемо результаты снижались, как только руководитель выходил за дверь*.

* Kurt Lewin, Ron Lippett, and Robert White, "Patterns of Aggressive Behaviour in Experimentally Created 'Social Climates,'" *Journal of Social Psychology* 10 (1939), 271–299.

Когда люди работают только из страха, вместе со страхом исчезает и мотивация, и работа прекращается.

Осторожно с поощрением

Мы подошли к рассмотрению последней из общепринятых мотивационных ошибок — необдуманному использованию поощрения для создания внутренней мотивации. Многие родители научились не допускать этой ошибки, поскольку их попытки поощрять то, что должно являться вознаграждением само по себе, оказались крайне неудачными.

Предположим, вы хотите, чтобы ваш ребенок читал книги, а еще лучше — полюбил читать. Как отвлечь его от электронных игр? Многие родители пытались платить своим детям за чтение книг. Теоретически, если заплатить ребенку, то он будет читать, а если он будет читать, то полюбит чтение. К несчастью, внешнее вознаграждение часто убивает внутреннее удовлетворение. Дети учатся читать потому, что хотят получить деньги, а не потому, что это им интересно. Когда деньги заканчиваются, книга откладывается в сторону.

Если вы постоянно награждаете людей за выполнение самой обычной работы, вы тем самым «приукрашиваете» последствия. Вы уменьшаете и даже уничтожаете удовлетворение, которое должно возникать в результате выполнения работы. Более того, сотрудник забывает об обычных причинах, по которым ему следует работать. Когда внешнее вознаграждение становится нормой, смещаются и цели. Поощрять следует только за особые результаты.

Решение

Дело не в том, что силовые методы, вознаграждение и харизма совсем не эффективны и никогда не должны использоваться, а в том, что люди прибегают к ним слишком поспешно, хотя почти всегда существуют способы более действенные. Например, умные родители и влиятельные лидеры используют возможность учить. Они учат, действуя согласно описанной нами в главе 2 модели.



Изучите закономерные последствия

Наблюдая за людьми, которых руководители, коллеги и члены семьи считают специалистами по ведению серьезных разговоров (теми самыми неформатными лидерами), мы понимаем — и это совсем не удивительно, — что они меняют людей, меняя их мысли.

Настоящие лидеры знают, что можно заставить других действовать, пользуясь своей властью или предлагая вознаграждение. Однако они понимают, что существуют другие, более действенные источники мотивации, воздействующие на личные и социальные факторы и обстоятельства, благодаря которым люди делают свое дело без угроз или закручивания гаек.

Что же это за факторы убеждения? Это последствия, к которым может привести поведение человека. Например, если диабетик не соблюдает правильную диету, в будущем ему грозит ампутация конечностей. Таковы закономерные последствия его поведения. Не выполняя обещанного, вы заставляете начальника нервничать, ему приходится постоянно думать о том, что сделано, а что нет. Таковы закономерные последствия ваших действий. Если вы настроены саркастично, когда ваша жена нуждается в нежности, она отдалится от вас, вы будете меньше привлекать ее, что бы вам ни подсказывали инстинкты. Это закономерные последствия колких слов.

Любое действие человека вызывает цепь событий, которые влияют на всех — от ближайшего окружения до миллионов других людей.

Эта цепь создает некие последствия, среди которых есть подмножество закономерных, существующих независимо от намерений человека, наделенного властью. Их использование не требует применения силы, вознаграждения или харизмы. Ни одному родителю не нужно распускать руки, ни одному боссу — придумывать наказание. Закономерные последствия происходят всегда и постоянно служат потенциальным источником мотивации. Хотя, конечно, не все они мотивируют одинаково, например:

— Когда ты перебиваешь Джимми на полуслове, ты его расстраиваешь.

— Ну и отлично, он мне не нравится.

Последствия — это сила, следующая за любым выбором, поэтому опытные специалисты мотивируют людей возможными последствиями. Они объясняют, какими будут закономерные последствия действий человека, до тех пор, пока не найдут те, которые важны для него. Начав собственный поиск последствий, важно найти способ сделать неочевидное заметным, поддерживая при этом здоровый диалог.

Сделайте неочевидное заметным

Вы изучаете закономерные последствия, чтобы помочь собеседнику увидеть то, чего он сам не замечает (или не помнит). Ведь многие результаты конкретного поведения становятся заметны не сразу или лежат вне поля зрения. Ваша задача — помочь их увидеть. В этом вам помогут шесть методов.

Связь с актуальными ценностями

Рассматривая все последствия, которые вы можете обсудить с собеседником, обратите внимание на то, что он ценит. Что больше всего его волнует? На это вы будете опираться. Затем дайте ему понять, что благодаря вашему предложению его ценности получают поддержку. Если вы создали безопасную обстановку, то трудностей во время разговора о ценностях не возникнет. Давайте рассмотрим пример, в котором вы говорите со своим супругом о вредной привычке много есть. Ему уже сделали две операции по ушиванию желудка, но он по-прежнему продолжает переедать.

«Дорогой, честно говоря, если ты не перестанешь столько есть, мне придется растить наших детей одной. Разве тебя это не волнует? Что ты думаешь об этом?»

Вы пытаетесь справиться с привычками в питании любимого человека и, вместо того чтобы придирааться или нападать, связываете с ними то, что для него ценно, — быть со своей семьей и воспитывать детей.

Свяжите сиюминутные выгоды с вредом, который придет им на смену

Покажите, как сиюминутное удовольствие, получаемое собеседником в настоящий момент, неизбежно приведет к проблемам в будущем. По сути, это основная задача родителей, например:

«Если ты и дальше будешь смотреть телевизор, вместо того чтобы выполнять домашние задания, то не получишь хороших отметок на экзаменах, не попадешь в хорошую школу, не найдешь хорошую работу, не будешь зарабатывать много денег и никогда не сможешь купить “порше”, который так тебе нравится».

Необязательно перечислять весь список — это уж слишком. Однако покажите, что вы хотите, чтобы ваш ребенок следовал этой стезей, исключая, может быть, роскошный автомобиль.

Метод прояснения долгосрочных или отдаленных во времени негативных последствий каждый день часто применяется на работе:

«Понимаю, каждый раз перепроверять назначенные встречи, перед тем как внести их в мой календарь, скучно, но сейчас мы допускаем слишком много ошибок. Ассистенты других вице-президентов уже стали звонить мне, чтобы получить подтверждение. Боюсь, если не решить эту проблему, пострадает ваша репутация».

Покажите важность долгосрочных последствий

Эта сторона воспитания лучше всего предскажет, добьется ли ваш ребенок успеха в жизни. Сейчас человек немного пострадает, откладывая удовольствие во имя осуществления намеченной цели, но со

временем его жизнь улучшится, как в случае, когда вы сидите на диете ради похудения, занимаетесь силовыми тренировками ради обретения хорошей физической формы, посвящаете себя учебе для получения образования.

Если наши слова звучат неубедительно, вы наверняка поверите результатам эксперимента, который ученые проводили в течение нескольких десятилетий. Ведущий клал перед ребенком зефир со словами, что малыш получит еще один, если не съест этот, пока исследователь не вернется. Затем ученые следили за тем, как складывалась жизнь маленьких участников в течение многих лет. Оказалось, дети, дождавшиеся возвращения взрослого, больше преуспели в самых разных сферах жизни, в отличие от тех малышей, которые съели зефир сразу*. Для того чтобы помочь людям не сбиться с курса, отвлеките их от краткосрочной проблемы, обратив их внимание на долгосрочное преимущество: «Я знаю, что тебе трудно смириться с тем, что от детей так много беспорядка. Но мне кажется, ты испортишь отношения с ними, если не перестанешь ругать их за такие незначительные провинности».

Познакомьте с подспудными жертвами

Это один из самых распространенных методов объяснения последствий. Вы рассказываете, каким образом ваше поведение непреднамеренно и иногда незаметно отражается на других людях. В рабочих условиях это часто выглядит так:

«Вот во что ваши действия выльются для работников компании, клиентов, акционеров, руководства и других заинтересованных сторон».

Детям родители объясняют, что случится с остальными членами семьи:

«Луиза, я знаю, что твой братишка часто раздражает тебя. Но помнишь, когда ты посмеялась над его полнотой, он весь вечер

* Yuichi Shoda, W. Mischel, and P. K. Peake, "Predicting Adolescent Cognitive and Social Competence from Preschool Delay of Gratification: Identifying Diagnostic Conditions," *Developmental Psychology* 26 (1990), 978–986.

просидел в своей комнате и проплакал? Ты ведь наверняка просто не хотела, чтобы он шел за тобой, и совсем не собиралась так сильно его обидеть. Правда?»

Отразите происходящее правдиво

Человек понимает социальные последствия того или иного действия, когда видит себя со стороны. «Всем кажется, что тебя не интересуют результаты работы команды». Помните, что, поступая неправильно, мы замыкаемся в себе. Помогите человеку посмотреть на все другими глазами.

Свяжите с вознаграждением

С этого не стоит начинать, но со временем можно поговорить и о вознаграждении. Помогите человеку понять, как умение соответствовать ожиданиям окружающих способствует росту его карьеры, повышает авторитет, приносит деньги или снижает риск.

«Ты говорил, что хочешь быть арт-директором. Мне кажется, ты скорее получишь это место и добьешься большего на этом посту, еслиохранишь хорошие рабочие отношения как с редакторами, так и с съемочной группой».

Продолжайте разговор

Помните: стараясь как можно яснее описать возможные последствия неподобающего поведения, говорите и слушайте. Пусть свободный обмен информацией и мнениями происходит в обоих направлениях.

Не превращайте последствия в угрозы

Между рассказом о закономерных последствиях и угрозами проходит очень тонкая грань. Хотя во многих случаях дело обстоит несколько иначе. Последствия превращаются в угрозы, когда ваши мотивы нечестны. Например, вы хотите наказать оппонента или вам приятно пугать его предположениями, что произойдет самое ужасное, если он продолжит вести себя по-прежнему, — в этом случае вы начинаете

угрожать. Однако вашей целью должно быть взаимовыгодное решение проблемы. Все остальное заставит оппонента отмалчиваться или нападать в ответ, и вы не придете к согласию.

Еще сложнее, когда ваши намерения чисты, но собеседник воспринимает описание закономерных последствий как угрозу. Вы говорите: «Ты не выполняешь свою работу вовремя, поэтому придется давать тебе менее важные задания, чтобы не срывать сроки поставки», — а человеку кажется, что вы нападаете на него или угрожаете его карьере.

Если ему привиделась угроза — возможно, так подсказывает ему предыдущий опыт, — он может посчитать, что вы им манипулируете, неважно, насколько хорошо вы умеете вести серьезные разговоры и правильно поступаете. Если вы заметили, что визави нервничает, отвлекитесь от темы разговора и восстановите атмосферу безопасности, объяснив свои истинные намерения. Сообщите, что ваша цель — решить важную проблему. Вы просто хотите объяснить ему, каковы могут быть последствия его действий, и узнать его точку зрения. Вы должны распознать предвестники угрозы и нейтрализовать ее, как только собеседник начинает воспринимать ваши слова в таком ключе.

Выслушайте мнение собеседника о закономерных последствиях

Поскольку речь идет о роли оппонента в возникновении проблемы, выслушайте, что он сам думает о возможных последствиях своих действий. Возможно, он понимает даже больше, чем вы предполагали, например: «Да, мы можем сделать по-твоему, но тогда газнокосилка окончательно сломается».

Ваше мнение о том, что необходимо сделать, может измениться после совместного обсуждения. В конце концов, вдруг вы измените свое изначальное мнение.

Достигнув согласия, остановитесь

Представьте себе, что вы разъяснили собеседнику, какие последствия повлекут за собой его действия. Он удивлен, но согласен с вами. На этом остановитесь. Не стоит нагнетать обстановку. Рассказывать

о последствиях следует до тех пор, пока оппонент не поймет, к чему привело его поведение, и не согласится с тем, что следует дальше делать. Не переборщите.

Методы должны соответствовать обстоятельствам

Нам предстоит узнать последнее, что может вызвать у человека желание выполнить задачу. Это связано с обстоятельствами происходящего. Иногда человек просто не понимает последствий своего поступка. А порой и вы сами не можете сообразить, почему у него нет стимулов. Бывает, он отчасти мотивирован, но задача не кажется ему достаточно важной. А может быть, он открыто противостоит вашим усилиям. Давайте научимся соотносить методы с обстоятельствами.

Учите

Методы объяснения закономерных последствий, которые мы только что изучили, очень удобно применять для первого раза, чтобы информировать о причине, по которой следует сделать что-то конкретное. Сотрудники хотят знать, почему они должны производить продукты и поставлять услуги именно так, а не иначе, особенно если это трудно выполнить. Им важно понимать, стоит ли овчинка выделки. Как мы уже писали, среди тех, кто мастерски ведет серьезные разговоры, есть учителя, и многое из того, чему они учат, связано с определенными последствиями для различных заинтересованных сторон. «Вот почему стоит вести себя так». Учителя делают неочевидное заметным, используя для этого все необходимые средства.

Родителям очень важно с самого начала учить ребенка тому, что между его поступками и их последствиями существует прямая связь. Новорожденные не осознают причинно-следственных связей. В первые месяцы жизни родители защищают ребенка от неясных, но опасных последствий, а затем учат делать это самостоятельно. Дети взрослеют, меняются методы обучения, и растет сопротивление — по крайней мере лет до четырнадцати, когда оказывается, что ваш отпрыск знает все на свете и вам уже не нужно его ничему учить. Конечно, по достижении двадцати одного года он вновь становится совершенно невежественным.

Исследуйте ситуацию совместно

Подобные обстоятельства возникают гораздо чаще, чем вы можете себе представить. Собеседник не мотивирован, и ни вы, ни он не понимаете почему. Может быть, он знает причину, но не хочет делиться ею с вами. В любом случае вы не в состоянии понять, почему мотивация отсутствует. Вам нужно разобраться, как на него влияют личные и социальные факторы, учесть давление обстоятельств и выяснить, почему нет желания выполнить задачу. Для этого задавайте простые вопросы, связанные с каждым источником влияния: трудно ли выполнять работу? Может быть, она монотонная, скучная, неприятная? Поэтому вы не хотите ее выполнять? Вам кто-то посоветовал не делать этого? Может быть, ее выполнение противоречит тому, за что поощряют других сотрудников?

Вы изучаете последствия и хотите выявить факторы, заставляющие человека отказываться выполнять задачу. Если сразу это не удалось сделать, придется провести дополнительную работу. Вместе разберитесь, какие факторы вступили в игру, и подумайте, хотите ли вы, чтобы собеседник продолжал выполнять свою задачу. (За время разговора вы могли изменить свое мнение.) Решив, что это все еще имеет смысл, используйте любое сочетание описанных выше методов, чтобы продемонстрировать человеку последствия его поведения.

Разные приоритеты

А если для оппонента не имеет значения то, что интересует вас? Не то чтобы он не хотел выполнять данное задание, просто пока до него не дошли руки. У вас разные приоритеты, и они могут отличаться по нескольким причинам. Может, у него появились другие дела, хотя он этого и не ожидал. Возможно, выполнять другую работу ему интереснее. Бывает, люди, которые вас подвели, забыли о своих обещаниях или о причине, заставившей их дать слово. А вот еще одно распространенное основание: они думали, что никто не заметит, если они не сделают этого. Они просто проигнорировали дело и ждали, что произойдет.

По какой бы причине ни произошло нарушение обязательств, ваш собеседник знал, что ему нужно было выполнить определенную

задачу, но не сделал этого. Давайте будем честны: чаще всего человек понимает последствия своего поступка, поэтому рассказывать ему, почему выполнять определенные виды работ необходимо, нужно не так, как в инструкциях. Чтобы напомнить сотруднику о его задаче, не стоит читать лекции, как в нижеописанной ситуации:

— Зачем еще раз объяснять правила безопасности людям, которые идут рядом с нами? Все они здесь не в первый раз.

— Помнишь, несколько месяцев назад мы говорили о государственном постановлении? Если человек пострадает, в суде он сможет сослаться на то, что в этот раз ему не разъясняли правила безопасности. Понимаю, тебе это кажется лишним, но таков закон.

Напоминание — хорошая тактика, если ваш оппонент человек надежный и на него обычно можно положиться. Просто в этот раз он уступил в борьбе приоритетов.

Если собеседник сопротивляется

Давайте рассмотрим более сложный случай. Оппонент открыто сопротивляется любым попыткам призвать его к ответственности. Он явно не хочет выполнять обещанное. Вам нужно убедить его, не вызвав при этом конфликт. Иными словами, вам придется придумать, как, не переходя к дисциплинарным мерам, привести достаточно веские аргументы в пользу выполнения задачи. И как же это сделать?

О таком разговоре мечтают те, кто работают или живут с людьми, которых непросто убедить, потому что они сопротивляются по любому поводу. К счастью, здесь следует применить тот же основной принцип — объяснять закономерные последствия, пока собеседник искренне не согласится с вами. В данном случае это деликатная задача. Вы будете искать последствия до тех пор, пока не найдете то, что важно для вашего оппонента, например:

— Да брось! Как только я вышел на работу, на меня навалилась куча более важных дел, чем отчет о расходах.

— Но чем дольше откладывать сдачу отчета, тем менее точным он будет. Люди часто забывают о мелких расходах, за которые им потом не возвращают деньги (последствие для работника).

- У меня хорошая память.
- Для сотрудников бухгалтерии это настоящее бедствие. У них ведь свои сроки и цели. Если мы затягиваем дело, у них возникают проблемы (последствия для сотрудников).
- Ну и что, пусть пострадают немного. Я делаю это полжизни.
- До тех пор пока ты не представишь свой отчет, мы не сможем выставить счета клиентам. В прошлом году несвоевременное выставление счетов обошлось компании в более чем 200 тысяч долларов (последствия для акционеров).
- В прошлом году мы заработали миллиарды.
- Когда ты откладываешь свой отчет на пару недель, мне звонят и я вынужден вести с тобой эти разговоры. Честно говоря, это вовсе не мое любимое времяпрепровождение.
- Хм-м. Не знал, что доставляю тебе неприятности. Ладно, поставлю напоминание в календарь, и тогда уже не забуду об этом.

Долгий поиск последствий требует как терпения, так и умения. Соседа не хочет делать того, о чем вы просите, и вам придется постараться, прежде чем вы найдете подходящую мотивацию. Поиск нужно вести каждый раз заново, потому что разных людей затронут разные последствия. В нашем примере работник оставался безразличен, пока начальник не заговорил о том, как эта ситуация неудобна ему лично (что, между прочим, предполагает использование власти).

Когда следует принимать дисциплинарные меры

Несмотря на все старания, иногда приходится принимать дисциплинарные меры. Некоторые проступки требуют немедленной реакции. Может быть, ваш сын перешел черту: он уже не просто сопротивляется вашим указаниям, а грубит и ведет себя по-хамски. А бывает, что вы объяснили своему сотруднику, к каким последствиям приведет его поведение, но он, несмотря ни на что, не собирается выполнять порученное ему задание.

Предположим, вы провели немало серьезных разговоров — о содержании проблемы, систематичности и отношениях, — но подчиненный по-прежнему нарушает все договоренности. Пришло время сменить тактику, отвлечься от закономерных последствий и навязать

собственные последствия, то есть наказать. Если вы решили встать на эту рискованную дорожку, не забывайте о некоторых правилах.

Следуйте правилам

У каждой организации своя политика применения дисциплинарных мер. Внимательно изучите их. Если вы не будете следовать процедуре, в случае проверки все ваши усилия пойдут прахом, что подорвет доверие сотрудников. В каждой семье тоже должны быть четкие правила наказаний. В противном случае каждый раз это будет для ребенка неприятным сюрпризом.

Объединитесь с людьми, обладающими властью

А если вы не слишком хорошо знакомы со своим собеседником? В этом случае следует просто объяснить ему, в чем он поступил неправильно, и сообщить, что вы собираетесь перейти к дисциплинарным мерам и еще вернетесь к начатому разговору. Затем посоветуйтесь со знающими людьми о том, как поступить. В противном случае вы можете уволить человека без выходного пособия, хотя ему следовало лишь сделать предупреждение, и вам придется брать свои слова обратно. В деле воспитания родители тоже должны быть последовательны в том, что касается поведения ребенка.

Будьте достаточно жестким

Наказывать всегда неприятно, что бы ни натворил ваш подчиненный. Сохраняйте твердость. Объясните, что должно быть сделано. Говорите уверенно и спокойно. Сейчас не время злорадствовать. Вы переходите от лидерства и партнерских отношений к дисциплинарному взысканию, но все же стремиться к такой победе не стоит.

Объясните свой следующий шаг

Рассказывая собеседнику о последствиях его поступка, не забудьте дать ему понять, что произойдет, если это повторится. Объяснение следующего уровня последствий — важная информация и сильный мотивирующий фактор. Кроме того, так можно избежать таких сюрпризов, как заявление: «Никто не предупреждал меня о том, что меня могут уволить!»

Будьте справедливы

Избегайте предубеждений. Даже если подчиненный постоянно вас подводит, нельзя его наказывать (просто ради того, чтобы поквитаться) за проступок, за который не наказали бы другого сотрудника. При контроле над дисциплинарными мерами ревизоры в первую очередь обращают внимание на соблюдение справедливости. Обошлись ли с человеком по принципу равенства? Не выделяйте никого.

Не отступайте перед давлением

Начав дело, не останавливайтесь. Действуйте поэтапно, не отступая под натиском возмущения собеседника. Если без наказания не обойтись, делайте все необходимое. Постоянными колебаниями вы заслужите репутацию человека, у которого слова расходятся с делом.

Если применять силу бесполезно, честно расскажите о своих намерениях

Теперь обсудим последнюю проблему. Вы объяснили собеседнику закономерные последствия его поведения, но мотивации у него по-прежнему нет. Вы не можете или не должны использовать их ради повышения его мотивации. Вот, например, начальник прекрасно понимает, что не следует повышать голос на вас и других сотрудников, но всегда оправдывает себя: «Знаю-знаю, я не прав. Людям неприятно, когда на них кричат. Но я в постоянном напряжении, на меня вечно давят. И потом, не всегда же я кричу». И что делать? Вы не можете применить санкции к своему боссу.

Или, скажем, ваша партнерша по бизнесу всегда опаздывает на встречи; после долгого обсуждения вы понимаете, что опаздывать она не перестанет. Что вам делать?

Договоритесь об обходном пути

Итак, вы решили не принимать дисциплинарных мер, которые могли бы убедить человека в том, что поведение нужно менять. Значит, следует разработать обходную стратегию и затем искренне поделиться ею. Рассмотрев возможные последствия ваших действий, собеседник может решить измениться, чтобы избежать неприятностей, потерь

или неэффективности, о которых вы говорили. Например, с этого момента вы не будете давать ненадежной партнерше срочных заданий. Ей это может не понравиться, поскольку она хочет участвовать во всех важных делах. Однако она хотя бы поймет, почему вы так поступаете.

Грубому начальнику, отказывающемуся менять свои манеры, можно дать понять, что вы будете выходить из комнаты, когда он решит выпустить пар, и возвращаться, когда он успокоится и будет готов вести обсуждение в спокойном тоне. Кроме того, вы можете предупредить, что не будете спешить выполнять самые эмоциональные его поручения. Хотя вы говорите с ним искренне, защитная реакция затрудняет задачу. И все же, прямо сообщая о том, что собираетесь делать, вы даете человеку возможность решить, готов ли он принять вероятные последствия.

Этот момент очень важен, поэтому мы хотим поговорить о нем подробнее. Часто мы сами способствуем неподобающему поведению окружающих. Во-первых, избегаем серьезных разговоров, из-за чего люди не понимают, как на нас отражается их поведение. Зачем им меняться, ведь мы поступаем именно так, как они ожидали? Во-вторых, создаем обстановку, в которой они могут продолжать вести себя в том же духе, сами того не понимая и не страдая от чувства вины.

Предположим, начальница никогда не перезванивает клиентам, и мы поручаем одному из сотрудников делать это за нее. Один из врачей некомпетентен, и мы благоразумно назначаем сложные операции на те дни, когда он не дежурит. Отец раздражителен и поднимает на нас руку, поэтому мы покупаем ему телевизор и обустраиваем отдельную комнату в гараже.

Часто причиной того, что люди не хотят меняться, являемся мы сами. Мы либо неправильно используем силовые приемы, вызывая сопротивление, либо уклоняемся от честного разговора и придумываем тайные обходные пути, которые не дают оппонентам увидеть последствия своих поступков.

Даже если применить силу к не желающему меняться человеку не в вашей власти, вы перестанете быть частью проблемы, прямо сказав о том, как собираетесь поступить.

Как важно правильно завершить разговор

Давайте представим, что вам удалось мотивировать собеседника. Вы вместе обсудили последствия, решив не уступать, и оппонент согласен подчиниться. Разговор подходит к концу. Но это еще не все. Вам нужно убедиться, что вы не потеряли время зря, и закрепить результат. Одно дело — прийти к согласию, и совсем другое — решить, что будет происходить с этого момента дальше.

Завершая разговор, составьте план. Решите, кто, что и к какому моменту будет делать. Затем установите срок, в течение которого вы будете проверять, как идут дела. (Мы рассмотрим это в главе 7.)

Урок напоследок: можно ли спасти этот брак?

На этом примере мы увидим обсуждение закономерных последствий в действии.

Он ненавидит моих детей

У Кэли, которая четыре года назад вышла замуж за Гэри, двое детей от предыдущего брака пятнадцати и двадцати лет. Когда Гэри впервые встретил Кэли, ему понравились ее дети, однако с тех пор его симпатии поугасли. Он постоянно груб с ними, часто осыпает бранью. Атмосфера в доме неприязненная, и Кэли боится, что ей придется выбирать между детьми и мужем.

Осложняет проблему то, что Гэри избегает серьезных разговоров. Когда Кэли пытается заговорить об отношениях, он обрывает ее на полуслове или в раздражении выходит из комнаты. Что она может сказать? Одно ясно — первые секунды решают все. У Кэли есть только полминуты, чтобы сделать две вещи: заставить мужа захотеть разговаривать с ней и создать ощущение безопасности, без которого разговор не выйдет конструктивным. Сейчас детей нет дома, еще около часа супругам никто не помешает.

Кэли. Мне кажется, мы с детьми усложняем тебе жизнь. С каждым днем все становится только хуже, я не вижу никакого просвета. (Создание атмосферы безопасности: женщина выказывает уважение и объясняет свою цель.)

Я хочу поговорить с тобой в течение этого часа. Надеюсь, мы еще найдем хотя бы искру чувства, которое было между нами всего год назад. (Дополнительная безопасность и общая цель.)

Если не поговорить, мы вряд ли сможем продолжать так жить дальше. (Она делает незаметное заметным, показывает закономерные последствия, которые важны для Гэри.)

Гэри. Ты мне угрожаешь? (Последнюю фразу он воспринимает как эмоциональный шантаж.)

Кэли. Нет. Мне жаль, что у тебя создается такое ощущение. Не думай, что я на тебя нападаю. Я просто хочу искренне поговорить о том, что меня очень беспокоит. (Она отступает от содержания и восстанавливает безопасность с помощью противопоставления.)

Давай смотреть правде в глаза: в последние несколько месяцев мы отдалились друг от друга. Думаю, нам обоим больно от этого. Мне кажется, эту проблему нельзя решить, если просто отмалчиваться. (Она рассказывает о закономерных последствиях, о неприятном моменте, разговоре, который принесет преимущества в будущем.)

Нам не обязательно говорить сейчас, но без этого не обойтись, потому что все и так плохо, а станет только хуже. Боюсь, в конце концов мы оба решим, что друг без друга нам будет лучше. (Она связывает сиюминутное преимущество — отсутствие разговора — с болезненными последствиями в долгосрочном плане.)

Мне даже думать об этом больно. (Она отходит от содержания и старается показать, что не нужно путать закономерные последствия с угрозой.)

Гэри. Хорошо, попробуем. Но если ты опять будешь говорить мне, что не стоит требовать от детей соблюдения правил и я должен смириться с тем, что они устраивают бардак дома, я умываю руки. (Он переходит в нападение — угрожает, поскольку все еще не чувствует себя в безопасности. Гэри подозревает, что его будут обвинять. Кэли понимает это и не реагирует на угрозу. Вместо этого она усиливает ощущение безопасности.)

Кэли. Знаю, что говорила это много раз. Я была не права. Я защищала детей, а получается, что обвиняла и не слушала тебя. Думаю, если мы сможем это обсудить, то снова сблизимся. Сейчас тебе удобно?

Гэри. Пожалуй. Так с чего мы начнем?

Резюме

Мы описали несоответствие между поступками и ожиданиями и теперь слушаем собеседника. Нам нужно понять, в чем причина проблемы — в мотивации или в отсутствии возможности. (В этой главе мы рассмотрели мотивационную сторону модели.) Если собеседник не мотивирован, наша задача — сделать так, чтобы он захотел выполнить порученное дело.

- **Мотивируйте последствиями.** Мотивировать не означает совершать какие-то действия по отношению к другому человеку. Людей мотивируют собственные желания и последствия их действий, которые они способны предвидеть. И поскольку каждый поступок ведет к ряду последствий, действуют они на основе всех этих соображений.
- **Изучите закономерные последствия.** Начните с объяснения закономерных последствий. В бизнесе это обычно силы, влияющие на других работников, клиентов, акционеров, общество и органы государственного регулирования.
- **Приведите метод в соответствие с обстоятельствами.** Если собеседник готов прислушаться к вашему мнению, объясните ему, что нужно сделать и почему. Если же вы имеете дело с тем, кто

сопротивляется, несмотря на все ваши усилия, не поддавайтесь искушению применить силу. Найдите аргументы, имеющие для него значение.

- **Закончите на хорошей ноте.** В завершение разговора определите, кто, что и когда будет делать. Затем установите сроки проверки.

Дополнительные ресурсы

Пытаетесь мотивировать собеседника? В приложении В мы рассказываем о том, как мотивировать похвалой.

Что дальше?

Давайте учиться дальше. На этот раз мы обратимся ко второй части нашей модели шести источников. Мы узнаем, что делать, если у собеседника есть мотивация, но по каким-то причинам он не действует.

ГЛАВА 5

Облегчите задачу

Как заставить держать обещания (почти) безболезненно

Возможности никогда не соответствуют требованиям, которые мы к ним предъявляем.

Конфуций

Пора перейти к той стороне нашей модели, которая касается возможностей. Начнем с примера. Ваш политический аналитик Кайл должен был написать положение о меморандуме, излагающем вашу политическую позицию, для ближайших дебатов и положить ее вам на стол к полудню, но не сделал этого. Вы вызываете его на разговор с глазу на глаз и описываете несоответствие между поступком и ожиданиями. Он дает понять, что очень старался выполнить поручение,

но не сделал этого не по своей вине. Специалист по статистическому анализу попала в больницу с аппендицитом, а кроме нее в вопросе никто не разбирается. В любом случае у Кайла не было возможности выполнить работу. Он звонил, чтобы сообщить вам об этом, но вы находились на встрече. Короче говоря, Кайл не мог выполнить поручение, но сделал все, что было в его силах, чтобы поставить вас в известность. Очевидно, что проблема не имеет ничего общего с мотивацией.

Не ошибитесь в диагнозе

После прочтения предыдущей главы вы считаете, что Кайлу стоит открыть глаза на закономерные последствия его поступка. Прикидывая, что ему нужно знать, вы начинаете: «Позволь кое-что сказать. Если во время дебатов нам будут задавать неприятные вопросы, мы будем выглядеть кучкой глупцов, потому что у нас на руках нет нужных данных».

Кайл бледнеет, что-то бормочет о том, что поищет специалиста, и пулей вылетает из комнаты. «Ну, теперь-то он по-настоящему мотивирован», — думаете вы про себя.

Надеемся, вы так не поступите. Такой хладнокровный и умный человек, как вы, наверняка заметит, что с мотивацией у подчиненного все в порядке. Ему не нужны новые причины для выполнения работы, которую он не смог сделать не по своей вине. Искать их будет крайне неверно. Следует помочь Кайлу устранить препятствия на его пути, а не давить на него. Что же нужно сделать, чтобы помочь ликвидировать возможные преграды? И как облегчить выполнение порученного задания?

Мотивация и возможности тесно связаны

Как же обеспечить людям необходимые возможности? Давайте начнем с изучения двух более тонких аспектов мотивации и отсутствия возможностей. Во-первых, эти две причины связаны между собой практически нераздельно. Чаще всего они взаимозависимы. Если дело трудновыполнимое, неприятное или скучное, заниматься им совсем не хочется. Ну кто с энтузиазмом побежит вывозить навоз из лошадиных стойл? Составлять авансовые отчеты? Или писать курсовую?

Итак, если работа трудна, неприятна или утомительна, скажите, пожалуйста, что препятствует ее выполнению — отсутствие возможностей или мотивации? Человек не может выполнить задание — во всяком случае ему это нелегко, — в результате он не мотивирован. Так что же мы здесь ищем?

По самым простым соображениям, если человек в состоянии выполнить работу, но не делает этого, у него нет мотивации. Подумайте, сделал бы он это под дулом пистолета. Если да, значит, возможность есть, но нет мотивации.

И все же этот простой, но жесткий метод не для нас. Если работу выполнить по-настоящему невозможно, проблема не имеет с мотивацией ничего общего. Кайл предпринял все возможное, чтобы составить документ, но обстоятельства не позволили ему сделать это. И мотивация здесь ни при чем. Однако если работа трудна, отвратительна, скучна, то придется признаться, что проблема сложнее. И заключается она не только в отсутствии возможности, а сочетает в себе оба компонента.

Вот как взаимосвязаны мотивация и возможности. Если работа неприятна, но выполнима, то один или два раза надавите на человека и он выполнит задание. Ну а на будущее нужно найти способ устранить хотя бы некоторые факторы, из-за которых работа становится неприятной, или придется постоянно прибегать к давлению. А это никому не доставляет удовольствия.

Отсутствие мотивации и возможностей можно перепутать

Не следует забывать еще об одном. Мы должны быть твердо уверены, что не спутали отсутствие мотивации и возможностей. Хотя эти две причины совершенно различны, люди часто не могут сказать, почему не сделали того, что должны, — потому что не захотели или потому что не смогли. Нам же остается лишь надеяться, что если спросить достаточно вежливо, то собеседник честно назовет причину невыполнения обязательств.

Предположим, сотрудница сервисного центра Ванда почему-то не приехала на встречу в офис клиента. Вы спрашиваете ее, что случилось, и она отвечает: «Я приехала, но дверь была заперта. Я позвонила, но услышала только сообщение голосовой почты».

Это явное отсутствие возможности. Если повезет, собеседник честно расскажет вам, в чем причина проблемы — в отсутствии мотивации или возможности.

Причина неоднозначна

Но везет далеко не всегда. Гораздо чаще собеседник (в нашем случае Ванда) отвечает: «Ну, так вышло».

После такого туманного ответа вам придется провести проверку, чтобы понять, Ванда «не смогла» или «не стала». Спросите сотрудницу:

— То есть тебе что-то помешало или ты просто не захотела ехать?

Ванда вновь ставит вас в тупик:

— Ну, знаете, как бывает. Просто руки не дошли.

Вы пытаетесь подступить к ней еще один раз:

— Не понимаю. Ты решила не приезжать или не смогла приехать?

Причина многогранна

Наконец Ванда сознается. Она рассказывает, как было дело, и, как часто бывает, оказывается, ей помешали несколько моментов. «Ненавижу работать с этими ребятами. Они постоянно заглядывают мне через плечо и все время жалуются. Я надеялась, что, если не приду, вы отправите туда кого-нибудь другого».

Таков итог: Ванда не хотела ехать на назначенную встречу (по понятным причинам), уваливала от работы, не сообщила об этом, оставила клиента в подвешенном состоянии в надежде, что вы поддержите ее, послав к трудному клиенту другого сотрудника. Она решила не выполнять поручение (мотивация), следовательно, отсутствие мотивации было связано с профессиональной несостоятельностью. Ванда не знала, как справиться со сложным клиентом.

Вероятно, вы начнете разговор с того, что она решила не выполнять работу, оставила клиента без сервисного обслуживания, надеясь при этом, что вы ничего не заметите. Это серьезное нарушение. Вы еще сможете работать с Вандой, но придется учить ее общаться со сложными клиентами. Однако начинать нужно не с этого. Эта проблема, как и большинство других, многогранна и требует тщательной диагностики и разносторонних решений. Не зная глубинных причин, вы пытаетесь разобратся лишь с верхушкой айсберга.

Скрытая причина

Верьте не верьте, порой люди скрывают главный источник проблем. Они боятся, что подвели вас, потому что не смогли или не захотели выполнить работу, поэтому скрывают правду. Им кажется, что так удастся избежать новых проблем. Например, врач просит студента ввести венозный катетер семидесятипятилетней пациентке. Студент не очень хорошо знает, как это делается, но тут врача вызывают в другую палату, и студент не сообщает о своем неумении. Он самостоятельно вводит катетер, прокалывая женщине легкое, вследствие чего она умирает от сопутствующих осложнений. (Это реальный случай.)

Вы не поверите, чаще всего люди пытаются скрыть свою безграмотность (23 процента населения США не умеет читать и писать). Сотрудники боятся потерять свое место, если признаются в этом. Вы спрашиваете: «Джон, почему ты не собрал новое оборудование?» А Джон не смог прочесть инструкцию, хотя и пытался. Он считает, что вы его уволите, если узнаете, что он не умеет читать, поэтому отвечает: «Терпеть не могу все эти циферки, таблички и все такое. Если бы захотел, я бы, конечно, собрал его».

После такого ответа вы решаете, что Джону не нравится работа, и начинаете объяснять ему закономерные последствия его поступка: «Джон, тебя ждут два клиента, и чем дольше ты будешь собирать оборудование, тем дольше им придется ждать». Без сомнения, этот разговор обречен, ведь, сколько бы последствий вы ни приводили Джону, он все равно не сможет сделать того, что от него требуется.

Как ни странно, работники очень часто скрывают, что не в состоянии выполнить поставленную задачу, хотя за это им грозит наказание. Они предпочитают дисциплинарные меры позору или, как им кажется, самому ужасному — увольнению.

Чаще всего люди маскируют недостаток мотивации ложной проблемой отсутствия возможности. Например, подчиненный считает, что начальнику все равно, а тот решает выяснить, почему работа не выполнена. В таком случае работнику кажется, что лучше солгать, чем признаться в пренебрежении своими обязанностями. Вам предстоит выслушать следующие лживые объяснения:

«Я знал, что сегодняшняя встреча назначена на раннее утро, но будильник не прозвонил».

«Я собирался постричь газон перед пикником, но не знал точно, нужно ли его срезать короче, чем обычно».

Ставя диагноз, очень важно слушать ответы собеседника. Заявление Джона: «Терпеть не могу все эти циферки, таблички и все такое...» заставит внимательного человека продолжить расспросы. Он создаст у Джона ощущение безопасности, и в конце концов тот признается, что не смог прочесть инструкцию.

Если вы в первый раз столкнулись с ложной проблемой мотивации, дайте оппоненту преимущество сомнения: «Так что же ты сделаешь, чтобы в следующий раз будильник прозвонил?»

Если он и дальше будет обходиться отговорками, значит, его поведение вошло в систему и разбираться с ней следует, например, так:

«Уже в третий раз тебе то-то мешает. До сих пор я закрывал на это глаза, но теперь мое терпение лопнуло, и, хочешь не хочешь, тебе придется приходиться на встречи, назначенные на утро».

«Уже пять раз я просила тебя убратся в доме — и безрезультатно! Я возвращаюсь, и ничего не сделано, ты только задаешь ненужные вопросы».

Ваша работа — облегчать

Давайте решим, что вы поставили диагноз проблеме: сотрудник имеет возможность выполнить задание, но для него это по-настоящему сложно и скучно. И что же делать? Ваша задача — помочь устранить преграды, облегчить ему задачу. К сожалению, с этим согласны далеко не все. Некоторые руководители хвалятся тем, что могут заставить подчиненных выполнять самую скучную или утомительную работу.

Не стоит гордиться тем, что вам удается регулярно заставлять людей совершать невозможное. Мы получаем удовольствие от эффективной мотивации, но лучшие лидеры никогда не воодушевляют на тошнотворную, отупляющую и скучную работу. Они ищут способы устранить эти неприятные сопутствующие условия.

Настоящий высокий класс в этой области показывают специалисты по серьезным разговорам. Они считают, что должны помогать людям, обеспечивая их возможностями, и поддерживать, а не противостоять им, выкрикивая громкие лозунги. Они отделяют зерна от плевел во всем, что делают, и берут на вооружение только самые эффективные методы. Они гордятся тем, что помогают, упрощают задачи, поскольку верят, что с другими нужно поступать только так, как хочешь, чтобы поступали с тобой. Именно такую линию поведения они выбирают.

Люди, обладающими меньшими талантами в этой области, настроенные скорее на тотальный контроль, поступают иначе. Они заставляют сотрудников выполнять работу любой ценой, а затем хвастаются тем, какие они прекрасные лидеры. Для них облегчать тяготы — значит, проявлять слабость. В семье такое отношение тоже не приветствуется. Например, вы вынуждаете жену обсуждать щепетильные вопросы на людях, вызывая у нее чувство вины и манипулируя ею. Почему люди так поступают? Потому что так они проявляют свою власть; среди нас много тех, кто ценит власть больше, чем хорошие отношения и справедливость.

Лишь те, кто любят плести интриги и не обладают интуицией, верят, что заставлять другого выполнять неприятные задания достойно похвалы. В конце концов, со времен сотворения мира человек стремится избегать боли и получать удовольствие, а вовсе не наоборот.

Неприятные задачи следует выполнять только в определенных обстоятельствах, к тому же за это обычно хорошо платят. Однако любой нормальный человек будет искать способ увильнуть от неприятной работы или облегчить себе ее. Разве большинство из нас не используют автоматически открывающиеся ворота, пульта управления телевизорами, открывалки? Эти вещи вовсе не так уж необходимы, но они облегчают жизнь.

Важно понимать различие между необходимостью и удобством. Нас не должна коробить мысль о том, что люди хотят найти более простой, удобный способ выполнять свою работу.

Желание избавиться от трудной и вредной работы — вовсе не слабость характера; так поступают все умные люди.

Например, ваш двенадцатилетний сын стремится изобрести автоматическую чесалку для спины или уговаривает своих друзей провести его по магазину в тележке. И что же? Его можно считать как лентяем, так и творческой натурой. Если подчиненный не может справиться со сложной, но выполнимой задачей, можно применить определенные инструменты мотивации и заставить его любыми способами — или найти возможность облегчить ему задачу. Или сделать и то и другое.

Итак, мотивировать мы уже научились. Далее в этой главе мы будем учиться облегчать людям задачи, чтобы потом гордиться тем, что благодаря нам на их пути будет меньше трудностей. Это разумный подход.

Инструменты облегчения задач

Вместе проанализируйте преграды

Понять, что не дает человеку выполнить задачу, обычно довольно просто: вместе исследуйте и устраните возможные препятствия. Несложно, верно? А вот для того, чтобы устранить эти преграды, понадобится все ваше терпение. Придется разбираться в том, какие факторы мешают человеку: личные (недостаток навыков или знаний), социальные (друзья, семья или сотрудники утаивают информацию или материал) или обстоятельственные (создались неблагоприятные условия).

И еще, прежде чем рассматривать ту часть модели шести источников, которая относится к возможностям, вам придется расстаться со старыми привычками, создававшимися годами.

Не давайте поспешных советов

Узнав, что человек не может выполнить какое-нибудь дело, мы по привычке, не задумываясь, начинаем давать ему советы. Наш опыт подсказывает, как все следует сделать, и, видя, что кому-то что-то не удастся, мы закатываем рукава и стараемся все наладить. В этом мы похожи на собаку Павлова: видим проблему, и — дзинь! — дверца открылась, мы начинаем давать пустопорожние советы.

Кто-то рассказывает, что попал в безвыходную ситуацию, и у вас почти гарантированно найдется подходящий совет. В конце концов у вас просят рекомендации. Что же делать? И все же предлагать с ходу решение проблемы — не самый умный ход.

Сделать это самому?

Давайте посмотрим, как решается эта проблема. Ребенок приносит сломанную игрушку, и вы ее чините, по крайней мере пытаетесь это сделать. Ведь сам малыш не справится, и вам все равно придется браться за починку. Вы поступаете вполне целесообразно. Но так ли это?

Если у сотрудника нет возможности выполнить задачу, ему либо нужно сразу объяснить, как поступать (если вам это известно), либо предложить найти решение вместе. «Как ты думаешь, что потребуются для решения этой проблемы? Хочешь мне помочь?» Самый разумный выбор — сообща преодолеть препятствия. Поборов естественное желание предложить ответ на вопрос, который вам еще не задали, вы вовлечете своего визави в поиск решения. Объясним, почему так следует поступить.

Участие дает возможность и мотивирует

Дайте возможность

Вовлекая человека в решение проблемы, вы прежде всего выслушиваете его идеи, а это очень важно. Собеседник может точно не знать, как выполнять поставленную перед ним задачу, но, вполне вероятно, у него есть соображения о том, что ему мешает это сделать. Или, напротив, он точно знает, что нужно делать, но ему не хватает информации или разрешения поступить определенным образом. В любом случае начинайте обсуждение с простого вопроса: «Ты уже работал над этой задачей. Что, по-твоему, нужно сделать?» Спросите собеседника, каковы его соображения на этот счет. Предложите поделиться своими теориями, мыслями и ощущениями. И он назовет то, что ему помешало. Если же он не вполне уверен в том, что следует делать, или вам стало ясно, что он не разобрался в ситуации до конца, вполне разумно предложить свою помощь. Конечно, очень важен тон, которым вы даете советы. Во время разговора нужно создать атмосферу сотрудничества: вы работаете как равноправные партнеры, запросто делаясь своими идеями друг с другом.

Мотивируйте

Привлекая человека к участию в решении проблемы, вы получаете еще одно преимущество. Тот, кто не избегает поиска потенциального решения, быстрее обретет мотивацию для претворения его в жизнь, а это очень важно. Здесь работает следующая формула:

эффективность = правильность, помноженная на вовлеченность.

Большинство проблем имеют несколько решений. Очевидно, что эффективность решения зависит от правильности выбранной тактики. Не менее важно и верить в нее. И здесь в игру вступает вовлеченность.

Неудачное тактическое решение, в которое человек верит, может оказаться более эффективным, чем тактически верное решение, которому противостоят исполнители.

Позвольте объяснить, что мы имеем в виду. Многие утверждают, что вовлекать людей — значит вкладывать им в голову свои идеи, которые помогут лучше работать. Однако мы не предлагаем манипулировать людьми, внушая, что наши идеи принадлежат им. Вовлечение — не дешевый трюк. Мы просто отмечаем, что идеи есть у разных людей и прислушаться к ним будет полезно всем. Люди, вовлеченные в многосторонний процесс поиска решения проблемы, понимают, почему дело нужно сделать именно так, а не иначе, и мотивируются этим. Вовлекая людей в размышления, вы расширяете круг их возможностей, даете им средства для решения проблем и побуждаете преодолевать препятствия.

Сначала попросите человека поделиться своими идеями

Вовлекать людей лучше, чем давать им указания. Но как? Это довольно просто.

Для начала попросите человека поделиться своими идеями. Он непосредственно связан с проблемой, поэтому начинайте с его соображений.

Когда мы только начинали учить людей решать проблему отсутствия возможности, все казалось нам очень простым. Вы просите собеседника поделиться своими идеями, и он чувствует себя окрыленным. Что может быть проще? Разве можно не справиться с этим? Как показала практика, есть несколько способов все испортить. Вот три подхода, которых стоит избегать.

Не относитесь к ответу с предубеждением

Много лет мы учили людей правильным методам, но всегда находились те, кто пытались вовлечь собеседника следующим образом: «Значит, тебе не удалось пообщаться с юристами? А может, нужно просто подъехать в офис и подождать их?»

Тот, кто выбирает такую тактику, понимает лишь половину концепции предоставления возможности. Ведь люди чувствуют себя комфортно только до тех пор, пока у них есть возможность открыто выразить несогласие. Выступая с позиции силы, продвигая собственную идею, которую должен принять оппонент, вы многое теряете. Во-первых, воздействуя на человека таким образом, вы с самого начала вкладываете ему в голову свои мысли, а это мешает ему думать самостоятельно. Во-вторых, вы ненамеренно даете ему понять, что хотите осуществления своего плана и не соглашаться с вами нет смысла.

В примере, который мы привели, собеседник, скорее всего, ответит: «Прекрасно, я съезжу на другой конец города».

Спросите человека о том, что он думает, подождите, пока он поделится своими мыслями, и только затем в случае необходимости выскажите свои соображения. Вот, например, вы говорите со своим сыном о том, что он не расчистил снег на подъездной дорожке к дому, а он объясняет, что снегоочиститель засорился.

Вы спрашиваете, сложно ли его починить. И хотя у вас есть соображения на этот счет, ждете ответа. Сын объясняет, что наехал на валившуюся на дороге газету, ее засосало в снегоочиститель и теперь отверстие, через которое выбрасывается снег, забито. Потом он рассказывает, что нужно для прочистки, что он уже сделал и сколько времени уйдет на починку. Вы предлагаете более удачный способ и в конце концов вместе решаете, как именно следует поступить.

Не делайте вид, что вовлекаете

Эту ошибку совершают по двум причинам. Во-первых, если вы хотите, чтобы воспользовались именно вашей идеей, и, в сущности, вам никого не нужно вовлекать в поиск решения. Во-вторых, когда вам кажется, что собеседника неплохо было бы привлечь к решению по соображениям необходимости и политкорректности. Таким образом, вы лишь делаете вид, что вовлекаете оппонента просьбой предложить свои идеи, после чего тонко манипулируете им, чтобы он поступил по-вашему.

Разумеется, такой подход воспринимается как грубая манипуляция. Вы как будто поместили подопытную крысу в лабиринт и периодически подбрасываете ей приманку, чтобы она бежала в правильном направлении. Здесь и речи нет об искренности, ведь вы вовсе не стремитесь вовлечь человека в решение возникшей проблемы. Например:

— Как ты думаешь, что нужно сделать, чтобы закончить проект в срок? — спрашиваете вы.

— Может быть, привлечь к участию больше людей?

Вы морщитесь и качаете головой.

— Наверное, мне следует поработать сверхурочно.

На этот раз вы хмуритесь.

— Ну, не знаю. А может быть, пропустить кое-какие этапы?

— Что ты имеешь в виду? — спрашиваете вы.

— Необязательно упаковывать материалы в целлофан. Это сэкономит пару часов.

— Нет, так не пойдет. Может, документация?

— Я мог бы перенести выставление счетов на...

— Нет, я имел в виду другое, — намекаете вы, — может быть, экологическая отчетность?

— Эта идея мне нравится. Мы отложим экологические дела, и, кстати, спасибо за отличное решение.

Видеоролик с этим текстом обычно вызывает смех, поскольку такое происходит постоянно. Некоторые родители на этом собаку съели.

- Что ты хочешь на обед? — спрашивает мать.
- Макароны с сыром, — отвечает ребенок.
- Я собиралась готовить овощи.
- Ну нет, я хочу макароны с сыром!
- Да ладно, но овощи-то ты будешь? — продолжает мать.
- Макароны с сыром и фасоль.
- Нет, — возражает мать, — слишком много крахмала.

И начинается нескончаемый поиск того, что мать в действительности задумала.

Обладающий властью человек всегда имеет свое мнение. Никто и не сомневается, что у него есть своя точка зрения и он имеет право делиться ею и даже приказывать. Дело не в этом. Просто он пытается представить отстаивание своего мнения как предложение собеседнику поучаствовать в принятии решения. Обычно этот обман превращается в игру «Прочти мои мысли», что само по себе достаточно оскорбительно.

Вовлекать людей в поиск решения проблемы стоит только в том случае, если вы готовы принять к сведению их предложения.

Не считайте, что вам нужны все ответы

Эта ошибка возникает из-за неуверенности в себе и неверных предпосылок. Новые назначенцы часто не хотят прислушиваться к тому, что думают их подчиненные. Они боятся выглядеть некомпетентными, если сотрудники поймут, что они не все знают о своей работе. По их мнению, предлагать людям высказать свои идеи не просто неумно, это признак слабости. Заметив, что у сотрудника нет возможности выполнить задание, новые руководители сделают все возможное, чтобы донести до них свои идеи. И спросить мнение человека, который не просто подчиняется им, но и нуждается в помощи, им придет в голову в последнюю очередь.

Из всех возможных неверных представлений, думать, что лидеры знают все, — самое глупое и вредное. Лидеры пользуются авторитетом не потому, что знают все, а потому, что понимают, как правильно объединять людей (большинство из которых гораздо больше знает о конкретных

этапах работы, чем руководитель сможет когда-либо узнать) и направлять их к решению общих задач.

Уверенный в себе лидер, не задумываясь, скажет: «Я в тупике. Кто-нибудь понимает, в чем дело?» или: «Не знаю, но могу выяснить».

В семьях нежелание вовлекать супруга в решение проблем принимает любопытный оборот. Мы чувствуем себя спокойнее, если сначала придумали устраивающее нас решение и лишь затем поинтересовались мнением супруга. Может быть, нам страшно затевать разговор без плана на все времена? Что если решить проблему не удастся? А если на вопрос вообще нет ответа? Вдруг партнер даст совет, который ну просто ни в какие ворота не лезет? Короче говоря, мы все продумываем заранее, исключая таким образом участие близкого человека.

Продумывая разговор заранее, еще до того, как собеседник откроет рот, мы уничтожаем саму цель серьезного разговора. Ведь его надо проводить, чтобы совместно прийти к правильному решению, которое послужит общей цели. Если вам кажется, что следует заранее продумать все ответы, вспомните, что вам не нужно ничего улучшать. Ваше дело — сотрудничать. Если во время серьезного разговора вы сообща решите проблему, он лишь укрепит ваши отношения, поможет вместе бороться с общими врагами. Не исключайте своего партнера, разработав план еще до того, как начнется обсуждение.

С тем же самым сталкиваются и родители. Так ли уж нужно всегда сохранять лицо? Конечно, детям важно знать, что взрослые уверены в себе и отвечают за них. Они чувствуют себя в безопасности, когда взрослые знают, что делать. Поэтому, что бы вы ни делали, вы не спрашиваете детей, что они думают по этому поводу. Ведь это их расстроит. Может, и так, но разве не лучше, если дети с малых лет будут понимать, что, хотя родители делают все возможное для их блага, они не всеведущи?

Пересильте себя. Давать детям возможность поделиться своими идеями нормально. Со временем (скажем, годам к семи) они будут лучше, чем вы, разбираться в электронных гаджетах. Вам будет спокойнее, если вы поймете, что не должны знать не только всего на свете, но даже половины. Вы рядом с ними. Вы приносите домой еду и готовите ее. Вы приучали их к горшку. Не волнуйтесь. У вас и так достаточно власти и авторитета, чтобы заставить своих детей вас слушаться.

Вспомните о шести источниках влияния

Давайте представим себе, что, пообщавшись с подчиненным, который не выполнил своего обещания, вы неправильно оценили ситуацию. Очевидно, что сотрудник мотивирован, но не имел возможности сделать того, о чем его просили. Вы выдержали достаточно долгую паузу, чтобы сдержать естественный порыв предложить лучшую и самую умную рекомендацию, и произнесли: «Вы хорошо знакомы с этой проблемой. Что, по-вашему, следует сделать?»

Теперь, когда мы выяснили мнение собеседника, пришла пора вернуться к инструментам диагностики. Мы должны вместе подумать, какие из источников влияния вступили в игру. Нам нужно выслушать рекомендации оппонента и вместе с ним изучить глубинные причины произошедшего.

Сделать это совсем не просто. В мотивации один-единственный источник может перевесить все остальные. Бывает, вам не нравится работа, друзья смеются над тем, что вы делаете, семья не поддерживает вас, но вам нужны деньги. Вот ваш мотиватор. Одного источника вполне достаточно.



Отсутствие или наличие возможности действует противоположным образом. Любое препятствие может закрыть путь всему тому, что обеспечивает возможность. Вы знаете, что делать, у вас есть все нужные материалы, но коллега не выполнил свою часть работы. У вас не хватает всего одного элемента, но вы попали в безвыходное положение. Из-за того, что в данном случае один-единственный фактор может противостоять всему тому, что в совокупности дает возможность выполнить

задачу, следует очень внимательно изучать все камни преткновения. В противном случае одно мгновение — и вас ждет серьезное разочарование. Как вам, так и вашему оппоненту придется очень постараться, чтобы выявить все существующие и потенциальные преграды.

Сообща определите, что ограничивает возможности

Давайте представим, что собеседник хочет выяснить, что мешает ему выполнить задачу, но не вполне понимает, какие силы ему препятствуют. Вам придется найти первопричину проблемы вместе. Для этого вы должны научиться определять, что воздвигло преграду — личные или социальные факторы или сложившиеся обстоятельства.

Личные факторы

Обнаружить личные причины, препятствующие возникновению возможности сделать свое дело, непросто. Как мы уже писали, люди часто стараются замаскировать свою несостоятельность. Они скорее укажут на другие преграды, чем признаются, что чего-то не умеют, особенно если задача составляет важную часть их работы. Дайте собеседнику почувствовать, что признание личных проблем ему ничем не угрожает. Спокойно спросите, комфортно ли ему на работе, каков уровень его знаний, что он умеет делать. Путь разговор течет свободно.

Социальные факторы

Обсуждать, как окружающие мешают выполнению задачи, обычно проще. Это разговор о поведении других людей, поэтому он несет меньше угрозы. Однако собеседника может беспокоить, что он станет доносчиком. Он может прикрывать своих друзей, возлагая вину на другие обстоятельства. И вновь вы обязаны показать, что говорить с вами об этом безопасно. Ваш тон не должен быть обвинительным. Здесь важны не упреки или возмездие, ваша задача — найти и устранить препятствия.

Фактор обстоятельств

Проще всего обсуждать, какую роль в проблеме играет окружающая среда. Люди с готовностью рассказывают, как компания препятствует

их работе, если, конечно, они об этом задумывались. Однако они часто забывают, как обстоятельства и окружающие условия не давали им достичь поставленной цели. Они воспринимают физический мир как данность или то, что невозможно изменить: «Так было, есть и будет всегда». Направьте мысли собеседника в нужное русло. Задавайте вопросы обо всем — от рабочих систем и распорядка дня до политики и правил, принятых в компании.

Еще три момента

По мере развития дискуссии в ходе совместного поиска препятствий не забудьте задать себе три вопроса.

1. Будет ли мой собеседник сталкиваться с этой проблемой и дальше? Нужно не просто устранить препятствия, которые не позволяют ему выполнить задачу, но и сделать так, чтобы проблема не возникала вновь. Придумать одноразовое решение — не лучший вариант. Например, у человека нет необходимых материалов. Позвонить, чтобы материалы подвезли, значит, решить сиюминутную проблему, однако это не даст ответа на вопрос, не возникнет ли эта проблема вновь и по какой причине.
2. Стоят ли такие же проблемы перед другими людьми? Этот вопрос показывает, что решение должно распространяться шире, а не только на собеседника. Например, если он не знает, как выполнять порученную работу, вы вместе придумываете план развития. Понадобится ли он другим сотрудникам, или проблема уникальна для конкретного человека?
3. Все ли истинные причины проблемы определены и устранены раз и навсегда? Конечно, это самый главный вопрос. Например, сотруднику нужно пройти курс обучения работе с данной программой. Почему ему не помог предыдущий курс? У него был плохой учитель? А чем он был плох? Руководители компаний в Японии советуют лидерам задавать вопрос «почему» пять раз. Мы предлагаем расспрашивать до тех пор, пока вы не разберетесь со всеми элементами проблемы раз и навсегда.

Давайте советы в случае необходимости

Наша цель — вместе с собеседником выявить и устранить все преграды, мешающие ему выполнить задачу. При этом не следует слишком упорно стремиться принять то или иное решение или навязать ему свои идеи. Как мы уже писали, люди, связанные с проблемой непосредственно, обычно видят больше препятствий, чем остальные. И все же иногда им нужна помощь. Они не замечают того, что поставило их в тупик. Тогда наша задача — учить и давать советы, указывать на камни преткновения. Короче говоря, нужно заставить человека заметить то, чего он до этого не видел.

Не забывайте о том, что нас окружает

Какие препятствия люди не замечают чаще всего? Как мы уже писали, большинству людей сложно учесть влияние окружающих его условий и обстоятельств. Мир вокруг нас нередко кажется статичным, поэтому мы часто не обращаем внимание на происходящее вокруг. Предоставленные самим себе, мы уподобились бы лягушкам, залезшим в горшок и сварившимся, потому что не учли, что температура воды в нем повышается. Непросто замечать такие тонкие моменты, как организация пространства, доступность инструментов и технологий, субординация, политика и процедуры.

Например, ваш сын-подросток все больше отдаляется от вас. Это может быть обусловлено тем, что он переехал на первый этаж. Теперь вы встречаетесь только около холодильника. Вы на диете, а он нечасто заходит в гостиную, поэтому вы почти не видите. Не забывайте: обстоятельства и условия физического мира поддерживают ваши социальные цели. Помогите собеседнику заметить это влияние.

Если проблема заключается в рабочем моменте, то полезно помочь собеседнику определить, какие бюрократические силы мешают ему выполнять свои обязанности. Со временем люди начинают принимать правила, политику и нормы, которые на них постоянно воздействуют, как данность. Они считают их чем-то вроде законов природы. И перестают замечать.

Обратите внимание на эти условия. Сыграйте роль несведущего профана. Спрашивайте: «Почему мы не можем этого сделать?» Если какие-то правила уже утратили свое значение, постарайтесь от них избавиться. Если правило ограничивает ваши возможности, получите разрешение нарушить его. Каждый раз, когда придумывается новое корпоративное правило, можно не сомневаться, что это ответ на чей-то неудачный выбор. А теперь даже плохой выбор не позволят сделать никому: «Слушайте, ребята. Роберта вчера нарушила закон, поэтому мы все отправимся в тюрьму». Не забывайте, что правила и инструкции не решают всего и многие из них можно отменить.

Если вы действительно хотите помочь собеседнику найти скрытые препятствия, объявите войну бумажной работе. Считайте, что от формализма следует избавляться. Проверьте, например, почему нельзя обойтись без семи подписей, которые сегодня необходимы, чтобы люди могли начать работать.

Одна компания сократила время реагирования в два раза, выявив у себя подобную политику. Ее сотрудники не могли начать работать с клиентом, не получив на определенном документе подписи семи человек. Всеобщему освобождению способствовало решение, что санкционировать начало работы теперь должны только три человека, остальных четырех можно лишь уведомить постфактум. Позволив работникам действовать после получения подписей всего трех руководителей и последующей отправки сообщения остальным четверем, они потрясли свой мир.

Обязательно предоставьте людям легкий доступ к информации, которая необходима им, чтобы сделать правильный выбор. Из всей огромной массы данных нужная часть должна попадать к нужным людям в нужное время. Например, не стоит возмущаться тем, что ваша дочь не соблюдает режим, прописанный ей как диабетика, если она лишена доступа к определенной информации (об уровне сахара в крови и последствиях его повышения), которая должна способствовать правильному поведению. Можно убеждать и умолять ее, а можно показать ей цифры и графики.

Вот еще один полезный инструмент. Для того чтобы определить все источники влияния, спросите: «Будь вы руководителем, как бы вы

решали эту проблему?» Человек чувствует себя свободнее, когда ему предлагают примерить на себя руководящую роль. Представив себе, что его сфера влияния стала шире, он начнет искать пути устранения любых препятствий, навязанных компанией.

Словом, ищите разнообразные скрытые силы и не отступайте, пока не убедитесь, что все препятствия устранены.

Проверьте обе стороны

Представьте себе, что серьезный разговор об ответственности подходит к концу. Вы упорно пытались выяснить, по каким причинам собеседник не может выполнить поручение, но так ничего и не добились. Может быть, у него все еще недостаточно мотивации? Разве такое возможно? Чаще всего к такому выводу приходят, если сразу после описания проблемы человек говорит, что не смог выполнить задачу. Люди указывают на отсутствие возможности из-за того, что это в меньшей степени угрожает им, даже если дело в конфликте приоритетов.

Это подводит нас к сути дела. Человек рассказал о том, что помешало ему выполнить обещание, но это не значит, что он захочет сделать свою работу, устрани вы все преграды. Поэтому в конце беседы нужно проверить оба варианта. Спросите собеседника: «Если к двум часам я принесу тебе все необходимое, ты готов будешь сдать работу к пяти, или есть еще какие-нибудь сложности?»

Таким образом, вам стоит закончить разговор об отсутствии возможности проверкой мотивации. Это верно и в противоположном случае. Если собеседник начинает канючить: «Ты правда хочешь, чтобы я это делал? Это такая скука» — и вы объясняете ему закономерные последствия его поступка, пока он не согласится уступить, остается шанс, что ему что-то мешает. После того как оппонент согласился подчиниться, проверьте, сможет ли он выполнить работу. «Мне кажется, ты готов сделать это, но, может быть, тебе что-то мешает? Нам надо обсудить что-нибудь еще или я могу рассчитывать на то, что бумага будет лежать у меня на столе к девяти утра во вторник?»

Разобравшись с мотивацией, проверьте возможности. Начав с возможностей, проверьте мотивацию. Не забудьте: контролировать придется оба фактора.

Поиск должен быть безопасным

Давайте закончим обсуждение проблемы отсутствия возможности трудным случаем. Вы хотите докопаться до глубинных причин происходящего, но у вас нет на это полномочий. Например, начальник обещал помочь вам с клиентами в моменты пиковой нагрузки, но когда он вам особенно нужен, его нет на месте. Неужели вам действительно придется мотивировать своего босса выполнить обещание? Так ли все на самом деле? Очевидно одно: вы хотите докопаться до сути. А что если он не хочет вам помогать, потому что ему не нравится работать с недоброжелательными клиентами? Или ему важно что-то другое? Неужели он просто забыл, как делается такая работа?

Вы не понимаете, что происходит. Ваша цель — поговорить с начальником, определить, что мешает ему помочь вам, и понять, собирается ли он выполнять свое обещание или вам придется обойтись без его помощи. Иными словами, нужно вовлечь босса в разговор и вместе найти причины нарушения обещания. Или, если вы очень спешите, остается пожертвовать собой ради благого дела.

Попросите разрешения

Об этом мы уже писали. Если вы не обладаете полномочиями, позволяющими обсуждать с человеком истинные причины его поведения, разговор состоится только с его разрешения. Поэтому попросите его. Если же у вас достаточно полномочий, все равно спросите: «Мы пришли к согласию в том, что проблема существует. Можем ли мы поговорить о том, как ее разрешить? Мне хотелось бы впредь избегать подобных ситуаций. Со своей стороны я сделаю для этого все возможное. Хорошо?»

Выясните мнение собеседника

Узнать настоящую причину проблемы вам поможет вопрос о том, не являетесь ли вы сами ее частью. Беря на себя ответственность за то, что сами усугубляете проблему, вы даете собеседнику понять, что ему ничто не угрожает и он может сделать то же самое. «Моя цель — решить проблему. И мне очень хотелось бы понять, не затрудняю ли я сам выполнение работы».

Опережайте

Люди часто чувствуют себя неловко, обсуждая причины проблемы, поскольку боятся показать свою слабость и эгоизм. Отсутствие возможности для них — плохо. Отсутствие мотивации — еще хуже. И вам нужно изменить эту точку зрения. Ваша задача — так вести обсуждение глубинных причин проблемы, чтобы оппонент понимал, что вы считаете его достойным человеком, несмотря на то что он неспособен выполнить работу. Вы не собираетесь критиковать его, ваша задача — решить проблему.

Вы сможете убедить собеседника, что не рассердитесь, выяснив причины проблемы, если будете действовать на опережение. Спокойно, без агрессии и осуждения расскажите, как вам видятся эти причины. Ваши слова помогут человеку раскрыться; он поймет, что делиться с вами информацией вполне безопасно. Опережение сработает, только если вы дадите понять, что спокойно воспримете любую реакцию на ваши слова. Здесь важно все: выбор выражений, жесты и тон. Вот, например, простую фразу: «Вам сложно об этом говорить?» можно произнести покровительственным тоном или сердитым. Проявите настоящий талант и произнесите ее с сарказмом. И наконец, попробуйте говорить уважительно. Представьте себе, что собеседник вам небезразличен и вы искренне хотите помочь ему. Как эти чувства повлияют на ваш тон?

Если упреждающие действия восприняты хорошо, оппонент получает доказательство того, что вы не собираетесь унижать или критиковать его за честное обсуждение проблемы. Короче говоря, залог успеха — увидеть в собеседнике человека, а не земляного червя. Научившись относиться к людям с уважением, стремясь помочь им добиться успеха, вы почти всегда будете получать хорошие результаты.

Резюме

Мы начали серьезный разговор об ответственности с описания несоответствия между ожидаемым и происшедшим и теперь слушаем ответ собеседника. Нам нужно понять, из-за чего возникла проблема — из-за отсутствия мотивации или возможности. В этой главе мы изучили сторону нашей модели, описывающую отсутствие возможности. Если по тем или иным причинам человек не может выполнить обещанное, упростите задание.

- Выяснив, что препятствует выполнению работы, сделайте невыполнимые задачи выполнимыми, а неприятные — более приятными. Словом, если собеседник не имеет возможности выполнить обещанное, облегчите ему эту задачу.
- Совместно исследуйте истинные причины проблемы. Постарайтесь не предлагать решений с бухты-барахты. Дайте возможность собеседнику внести свой вклад в определение истинных причин происшедшего и предложить действенное решение. Попросите его высказать свои идеи. Помните, самый важный вопрос: «Что, по вашему мнению, для этого нужно?»
- Если оппонент не может выявить всех причин проблемы, вместе разберитесь, что повлияло на ее возникновение, приняв во внимание личные и социальные факторы и обстоятельства. В случае необходимости стимулируйте процесс мышления, предложив собственный взгляд на то, что препятствует выполнению задачи.
- Закончив выявлять и устранять препятствия, проверьте обе стороны. Вы сделали все возможное, но готов ли человек выполнить то, что от него требуется? Возможность еще не означает желания.

Что дальше?

Настало время перейти к следующему этапу. Что, если в середине серьезного разговора возникает новая проблема? Как решиться затронуть ее? Может быть, оставить все как есть? Как объединить концентрацию и гибкость?

ГЛАВА 6

Будьте сосредоточенным и гибким

Что делать, когда собеседник замыкается в себе, кричит или обижается

Я человек твердых и несгибаемых принципов, первый из которых — всегда сохранять гибкость.

Сенатор Эверетт Дирксен

До сих пор в этой книге мы составляли план, как освоить умения серьезно говорить об ответственности. Мы включили в него основные принципы и методы, но не указали прямых дорог, которые ведут к решению проблемы. Разговор же становится по-настоящему серьезным, только когда эти принципы и методы применяются в рабочем сценарии прямо на месте действия.

Для творчества «на месте» требуется огромная гибкость. При описании несоответствия мы должны поставить диагноз проблеме. Собеседник неспособен прорваться сквозь преграды из-за недостатка мотивации или ему действительно что-то мешает? Нельзя слепо судить о том, что произошло, применяя заранее подготовленное решение к новой проблеме. «Не могу поверить, что вы явились на важнейшее собрание года с опозданием на целых тридцать минут... Что? Вы были на похоронах своей матери?» Так вы только поставите себя в неловкое положение.

Мы не обещаем легких путей. Вам придется не только работать без репетиций и схватывать все на лету, но и быть достаточно гибким, чтобы разбираться с новыми проблемами, возникающими по ходу дела. Вы обсуждали одну проблему, а решать придется другую.

Например, вы беседуете с сотрудником о том, что он должен выполнять свою часть работы, а он при этом выходит из себя. Вы выясняете у дочери, почему она не занимается на пианино, а она лжет вам прямо в лицо. Вы пытаетесь понять, почему коллега сорвал все сроки, а он начинает пререкаться с вами. Вы говорите безработному мужу, что ему нужно активнее искать работу, а он пытается увести вас от темы, играя в мученика. Главный бухгалтер замыкается в себе, когда вы спрашиваете, почему ежемесячный отчет до сих пор не готов, а потом вдруг будто срывается с цепи. Все эти ситуации ставят перед вами новые проблемы, которых вы не ожидали.

Сохраняйте сосредоточенность и гибкость

При возникновении новых проблем нужно сосредоточиться, чтобы не отклониться от обсуждаемой темы. Мы не можем позволить любому дуновению ветерка сбить нас с пути. Одновременно нужно быть достаточно гибкими, чтобы на время отвлечься от возникшей проблемы и в случае необходимости разрешить новую сразу же.

Если во время серьезного разговора возникает совершенно новая проблема, приходится принимать решение — отвлечься от текущего разбирательства (поставив закладку в нужном месте, чтобы вернуться к нему позже) и взяться за новое или держать взятый курс? Возвращаемся к тому, что мы обсуждали в главе 1, — стоит ли заводить разговор и о чем? Теперь вам известно, что правильно построенный разговор может сменить направление прямо на глазах.

Ответ на этот вопрос прост. Если вновь возникшая проблема более серьезная, срочная или вызывает больше эмоций, если она важна для собеседника, придется разбираться с ней немедленно. Нельзя жертвовать обсуждением нового, более важного вопроса в пользу первоначальной проблемы.

Например, вы не можете позволить своей дочери лгать. Это хуже, чем пропускать занятия. Вы не потерпите, чтобы подчиненный обращался с вами без должного уважения. Не сказав веского слова немедленно, вы подорвете свой авторитет. Нельзя позволить собеседнику раздражаться и изображать ярость — в этом случае не стоит делать вид, что ничего не произошло. Иначе дальше станет только хуже.

К счастью, если вы решите перейти к обсуждению новой проблемы, то сможете применить описанные выше методы. Конечно, выбрав решение новой проблемы, вы должны на ней сосредоточиться. Не дайте увести себя в сторону, но и не начинайте бессмысленно перескакивать с одной темы на другую. Переключаться с одного вопроса на другой нужно осознанно. Словом, при неожиданном возникновении новых проблем:

- сохраняйте гибкость:
 - отмечайте новые проблемы;
 - выберите правильную проблему: первоначальную, новую или обе;
 - сначала разрешите новую проблему, затем вернитесь к первоначальной;
- сохраняйте сосредоточенность:
 - разрешайте одну проблему за один раз;
 - сознательно принимайте решение о том, что нужно рассмотреть новый вопрос. Не позволяйте навязывать его вам.

Четыре новые проблемы и как с ними бороться

Давайте изучим четыре категории проблем, которые могут возникнуть в ходе серьезного разговора. К ним относятся: потеря ощущения безопасности, обманутое доверие, возникновение новой проблемы

и взрыв эмоций. Для решения каждой из них требуется владение базовыми навыками, но поскольку все они серьезно отличаются, то заслуживают отдельного рассмотрения.

Отсутствие чувства безопасности

Эта проблема возникает чаще всего, и ее мы уже обсуждали. Вы ведете серьезный разговор о нарушенном обещании, и, испугавшись за себя, собеседник начинает увиливать или слишком сильно давить на вас. Его реакция мешает продолжать разговор. От страха человек замыкается в себе или начинает вести себя агрессивно — вот новая проблема, с которой придется иметь дело.

Если не отвлечься от основной темы и не вернуть безопасность и доверие, разрешить проблему ни за что не удастся. Поэтому следует прерваться и восстановить атмосферу безопасности, а затем вернуться к обсуждению интересующей вас проблемы. Необязательно сообщать собеседнику о том, что вы меняете тему, да вы этого и не делаете. Вы просто решаете возникшую проблему, которая сама по себе не является темой разговора, — просто собеседник не чувствует себя в безопасности во время ее обсуждения.

Чтобы вернуть атмосферу безопасности, покажите собеседнику, что у вас есть общая цель. Убедите его, что вам безразличны важные для него вещи. Устраните непонимание с помощью противопоставления. Извинитесь, если нужно. Создайте ощущение безопасности, иначе вам ни за что не решить первоначальную проблему.

Предположим, вы говорите с коллегой о том, что она не помогла вам выполнить некую скучную работу. Она согласилась протянуть руку помощи, но ей позвонили, она сняла трубку, после чего исчезла и не вернулась, в то время как вы в одиночку заканчивали унылое задание. Вы рассказываете ей о проблеме, ориентировочно описывая свои соображения. Вы спрашиваете, намеренно ли она ушла и не возвращалась до тех пор, пока, по ее расчетам, утомительная работа не была окончена. Она сразу же обижается, закатывает глаза и произносит тоном оскорбленной невинности: «Ты считаешь меня плохим другом? Значит, я использовала тебя? Так-то ты обо мне думаешь?»

Вы отвечаете демонстрацией общей цели: «Я просто хотел, чтобы мы побыстрее закончили эту работу, ведь мы оба ее ненавидим».

Потом используете противопоставление: «Я совершенно не имел в виду, что ты плохой друг. Ты хороший друг. Просто я хотел поговорить об этом». Затем извиняетесь: «Если тебе показалось, что я напрасно обвиняю тебя, прости. Я просто не понимаю, почему ты ушла. Ведь работа была сделана лишь наполовину, а ты знала, что мне очень нужна твоя помощь».

Обманутое доверие

Вероятно, это самая сложная из вновь возникающих проблем, поэтому многим не удастся призвать собеседника к ответу, не покрывшись при этом красными пятнами. Вы спрашиваете подчиненного, почему он пропустил урок компьютерной грамотности, который согласился посетить, а он отвечает, что ему помешали непредвиденные обстоятельства. Вам непонятно, что стоит за его словами — недостаток мотивации или отсутствие возможности. И вы прямо спрашиваете, что не позволило ему выполнить обещание. Ведь, по вашему мнению, только метеорит, разнесший в клочья его рабочее место, может служить уважительной причиной прогула занятий. Вы знаете, что он ненавидит их, хотя они ему жизненно необходимы, поэтому создали удобные для него условия в ущерб остальным сотрудникам. А теперь он заявляет о форс-мажоре.

— Омару из расчетного отдела нужно было, чтобы кто-нибудь отвез его в главный офис, а машина была только у меня. Все остальные приехали на метро.

— Значит, быть на посылках у Омара для тебя важнее учебы?

— Конечно! Это же моя зарплата!

— Ну что ж, зарплата — это важно.

В этой ситуации есть еще одна проблема: вы позволили разговору уклониться от темы обучения к зарплате. Пока еще вы не окончательно сбились с пути. Однако вам следовало бы вести разговор о доверии. Сотрудник дал обещание и по собственной инициативе решил его нарушить. Он обманул ваше доверие, пошатнул отношения. Для того чтобы замаскировать свою безответственность, он увел разговор в сторону — от взаимоотношений к содержанию (зарплата или обучение).

Плохо ли это? Почти ничто в компании, в том числе и зарплата, не важнее, чем борьба с безответственностью, которая выявилась в этой сцене. Человек не сдержал своего обещания и не был наказан. По сути, ему позволили уйти от ответственности за серьезный проступок — за нарушенное обещание.

Возникновение непредвиденных обстоятельств

Компании, в которых постоянно возникают непредвиденные обстоятельства и никто не пытается бороться с нарушением обещаний, долго не живут. Но пока они существуют, работать в них очень сложно. Ничто не подрывает доверия сильнее, чем обманутые надежды на то, что сотрудники выполнят случайно раздаваемые вами задания. Вам может быть приятна относительная свобода, предоставленная руководством, но совсем другое дело — справляться с расслабленностью и непредсказуемостью сослуживцев. Пожелаем удачи компаниям, где непредвиденные обстоятельства — обычное дело.

Ничуть не лучше ситуация в семьях, где допускается нарушать обещания и игнорируются последствия подобного поведения, — их ждут боль и страдания. Дети, которых не заставляют отвечать за свои поступки, часто встают на путь правонарушений. Кроме того, они живут с ощущением незащищенности. Позволяя членам семьи самим выбирать, какие обещания они сдержат, и превращая их жизнь в безумное чаепитие*, на котором можно выбрать одно из обязательств, а от другого отказаться, вы наносите им непоправимый вред.

Где пересекаются гибкость и сосредоточенность

Давайте будем реалистами. Что-то всегда случается. В нашем беспокойном мире перемены происходят постоянно, и, если вы не умеете менять коней на переправе, ваша компания не выживет. Нужно быть сильными и гибкими. Уметь гнуться, но не ломаться при этом. Для этого вам придется вложить в головы окружающих простую мысль: «Если что-то случится, сообщите мне об этом как можно скорее».

* «Безумное чаепитие» — глава из книги Льюиса Кэрролла «Алиса в Стране чудес», в которой Алиса встречается с Мартовским Зайцем, Болванщиком и Мышью Соней и ведет с ними престранный разговор. *Прим. ред.*

Хотя понятия «гибкость» и «сосредоточенность» и кажутся противоречащими друг другу, на самом деле они составляют альфу и омегу ответственности. Произнося эти простые слова, вы имеете в виду:

Я хочу, чтобы вы выполнили свое обещание. Пожалуйста, не нарушайте его в одностороннем порядке. Мне нужно, чтобы вы сосредоточились на выполнении задания. В то же время я понимаю, что мир меняется и что-то непредвиденное может помешать вам. Если это произойдет, сразу дайте мне знать. Тогда дело обойдется без неприятных сюрпризов. Мы вместе сможем придумать, как разрешить проблему.

Приведем несколько примеров. Иногда непредвиденные обстоятельства затрагивают мотивацию. Предположим, ваш сын идет на дополнительный тест по математике и по дороге встречает своего дядю, который зовет его в кино. Он недавно пережил развод и страдает от одиночества, и парень полагает, что нужно составить ему компанию. Ваш сын хочет поменять свои приоритеты. Но сначала он поговорит с вами. Вместе вы должны решить, должен сын поддержать члена семьи, или сдать тест, или, может, ему удастся убить двух зайцев сразу.

Иногда непредвиденные обстоятельства не дают возможности выполнить обещание. Например, ломается система кондиционирования и мастер считает, что должна отпустить работников домой, несмотря на то что это помешает закончить проект в срок. Может быть, ее решение верное, но сначала она должна согласовать его с заинтересованной стороной, то есть со своим начальником. В его компетенции найти лучшее решение в данной ситуации. Возможно, из-за того, что срок сдачи близок и затраты в случае его срыва будут высоки, лучше заплатить специалистам по ремонту кондиционеров сверхурочные, чтобы они починили систему побыстрее.

Политика реагирования предполагает моментальную коммуникацию, которая благодаря современным технологиям действительно происходит достаточно быстро. Электронные письма, голосовая почта, текстовые сообщения и мобильные телефоны преодолевают расстояние между нами со скоростью света или нажатия кнопки. Иными словами, найти кого-нибудь в Китае сегодня можно в сто миллионов раз быстрее, чем туда удалось добраться Марко Поло.

Основа серьезной ответственности

Давайте вернемся к сотруднику, прогулявшему занятие по компьютерной грамотности из-за «непредвиденных обстоятельств». Что мы должны ему сказать? Если в компании принято не выполнять обещания, если неприятные сюрпризы воспринимаются как должное, а руководство вместо четких указаний использует язык мимики и жестов, мы пожнем то, что посеяли. В этом случае сказать будет нечего. Очень многие компании (и семьи мало от них отличаются) действуют именно так:

результаты = отсутствие результатов + убедительная история.

(Конечно, как вы будете разбираться с нарушением обещания, зависит и лично от вас.)

Там, где процветает безответственность, успех сопутствует вам лишь до тех пор, пока у вас есть убедительное оправдание. В такой культуре поощряют изобретательность. Здесь провал, сопровождающийся правдоподобным оправданием, приравнивается к успеху. Общеизвестное убедительное оправдание: «Возникли непредвиденные обстоятельства» — это история на все времена. С ней никто не посмеет призвать нас к ответу. Все — от друзей до членов семьи, руководства и сотрудников — спустят проступок на тормозах.

Но вы-то лучше осведомлены. Вам известно, что серьезный разговор об ответственности по умолчанию является следствием нарушения обещаний и, если никто не держит их, в конце концов все разваливается. Вы также знаете, что ничто не вечно под Луной, поэтому, если есть необходимость что-то менять, разговор нужно начинать как можно скорее.

Таким образом, очень важно объяснить людям, как только вы начали работать с ними, почему в случае возникновения непредвиденных обстоятельств вам следует узнать об этом как можно скорее. Объясните, что эти слова, если воспринимать их как руководство к действию, внесут предсказуемость в наш безумный мир. Покажите, как эта простая фраза подчеркивает необходимость сохранять гибкость и предсказуемость. Донесите до людей, как она формирует основу доверия. И наконец, проводя со своим подчиненным разговор о посещении компьютерного класса, закончите убедительным подтверждением

своих слов, например: «Между прочим, если происходит что-то непредвиденное, ты должен сразу сообщить мне об этом». Это важно для вас обоих.

Так что же сказать сотруднику, который считает, что, раз Омар из расчетного отдела попросил его сделать важное дело, это освободило его от данного обещания? Как правильно повести разговор? Проблема не в том, что он не явился на урок (вернее, это проблема, но не главная), а в том, что он ухватился за то, что, по его мнению, позволяло изменить план. Он не только сделал самостоятельный выбор, хотя не имел на это права, но и не удосужился сообщить вам. Он просто вычеркнул вас из своего решения. Так возникла проблема доверия.

Имейте в виду: обсуждая пропуск занятия, а не проблему доверия, вы будете недовольны разговором, начнете доверять своему собеседнику еще меньше и при этом даже не поймете, что повели разговор неправильно. Конечно, если вы поговорите о недоверии, последствия нарушения данного обещания должны быть более серьезными. Вы сомневаетесь, сможет ли подчиненный сдержать свое слово в следующий раз. Но не можете предсказать результат случившегося. Придется наблюдать за ним внимательнее. Вы не хотите этого, да и ему это не понравится. Вот к чему приведет новая проблема, и это лишь некоторые из ее последствий.

Создайте атмосферу доверия

Для того чтобы возникла атмосфера доверия в разговоре, не теряйте сосредоточенности. Вызовите у собеседника четкие и твердые ожидания. Но будьте гибким. «Если случится что-то непредвиденное, сообщите мне как можно скорее». И наконец, разговаривая с человеком, который пытается оправдать невыполнение задания непредвиденными обстоятельствами, обязательно поговорите о том, что ваше доверие было обмануто. Не пускайте проблему на самотек.

Возникновение новых проблем

Давайте рассмотрим еще один случай — возникновение новых проблем. Вы обсуждаете обманутое ожидание, и собеседник не только говорит о том, что возникли непредвиденные обстоятельства, но и совершает нечто, что гораздо хуже первоначальной проблемы.

Представьте себе, что вы, единственная женщина в команде, разговариваете с коллегой о том, что ему всегда удается увильнуть от выполнения неприятных задач, которые вообще-то никому не нравятся. Вы согласны принимать участие в любых общих начинаниях — а ведь вас всего четверо, — он же посвящает неприятной работе не больше десяти процентов рабочего времени. Вам это неприятно. Вы решаете обсудить с ним свое предположение о том, что он намеренно уклоняется от непопулярной работы. Хотите начать с фактов и затем осторожно сообщить ему о выводах, к которым пришли вы сами и другие сотрудники. Вначале вам удается вести беседу достаточно успешно. Но вдруг оппонент говорит: «Знаешь, я рад, что ты подняла этот вопрос. Женщины не должны позволять таким парням, как я, вытирать о себя ноги. Мне самому нравятся сильные женщины».

Продолжая следовать своему плану, вы пытаетесь понять, согласен ли он выполнять свою долю неприятной работы, а он добавляет: «Знаешь, волевые женщины так заводят». После чего, наклоняясь к вам, ухмыляется. Вам не нравится, когда к вам наклоняются с ухмылкой, и слово «заводит» вам тоже не нравится, особенно когда оно не относится к часам. Чтобы разрядить обстановку, вы решаете пошутить. На что он спрашивает: «А что заводит тебя?»

Что ж, хорошо. Принимая во внимание его настойчивость, вы решаете отвлечься от первоначальной проблемы, чтобы решить новую. Он ведет себя неподобающе, и вам это не нравится. Его слова очень похожи на оскорбления, и вы хотите обсудить это. Теперь придется говорить о поведении коллеги — намеках сексуального характера, его позе и сальной улыбочке.

Для того чтобы разобраться с такой непростой новой проблемой, начните с объявления о том, что вы меняете тему разговора. Это нормальная тактика, но всегда объясняйте, что вы делаете. Отметьте, на чем вы остановились, чтобы позже можно было вернуться к обсуждению первоначальной проблемы. Без этого вы упустите нужный момент, а может, и забудете, что сменили тему: «Я хочу обсудить то, что сейчас произошло».

На этом разговор останавливается. Теперь применяйте все, чему вы к этому моменту научились. Обсуждайте волнующую вас проблему, но возьмите под контроль эмоции. Не рассказывайте себе историю о том, что он «просто грязная свинья, которая заслуживает

мучительной смерти!» Скорее всего, он считает, что флиртует с вами и что это очень мило. И в самом деле в это верит. Возьмите себя в руки и расскажите себе историю, более близкую к реальности. Затем опишите несоответствие между действиями и ожиданиями. От разговора о содержании проблемы перейдите к обсуждению неуважительного поведения. «Ты говорил о том, что тебя заводит, наклонился ко мне слишком близко — так, что мне стало неприятно. Ты просто пожирал меня глазами. Что происходит?»

Собеседник потрясен тем, что ему поставили на вид поведение, успешно практикуемое им много лет. Он просит прощения, говоря, что больше это не повторится.

Затем вы завершаете разговор тем, что берете с него четкое обещание: «Так я могу рассчитывать на то, что в будущем мы будем разговаривать только как коллеги?»

Он быстро кивает, соглашаясь.

Это было несложно. Вам не пришлось рассказывать ему о последствиях. Не нужно было и анализировать препятствия, которые делали выполнение задачи невозможным. «Прости, меня воспитали дикие животные. Вообще-то я совсем не умею вести себя в обществе». Он согласен отступить, и ваша жизнь должна наладиться.

Теперь перед вами встает другая дилемма. Возвращаться ли к первоначальной проблеме или остановиться на этом? Однако вопрос о совместном выполнении работы все еще не решен. Придется на ходу решать, стоит ли это делать. Иногда, разобравшись с более сложной проблемой, думаешь, что не стоит поднимать прежний вопрос сразу же. Если продолжить сейчас, может показаться, что вы сгущаете краски. Кроме того, собеседник постарается уклониться от обсуждения, чтобы не потерять достоинства и хладнокровия. Конечно, если атмосфера достаточно безопасная, можно попытаться закончить начатое. Вспомните, где поставили закладку, и продолжите с того же места.

Так можно решать любую новую проблему, возникшую в ходе серьезного разговора. Отвлекитесь от первоначального вопроса, объявите о перемене темы, обсудите ее, подтолкните собеседника к удовлетворительному решению и затем определитесь, хотите ли вы возвращаться к первоначальному обсуждению.

Предположим, вы разговариваете со своей семилетней дочерью о том, что она обещала позаниматься на пианино. Она говорит, что занималась. В назначенное время вы сидели у пианино, складывая одежду, поэтому уверенно спрашиваете: «Тебя не было у инструмента. Как же ты могла заниматься?» Вы заканчиваете свою речь этой же фразой. Дочь раздражается слезами, потому что ее уличили во лжи. Теперь возникла новая, более серьезная проблема.

— Я не занималась, потому что не хочу заниматься в четыре часа. Это лучшее время для игр, и из-за пианино я не вижусь с друзьями, — говорит она.

Теперь вы знаете, почему дочь не занималась, но обсудить хотите совершенно другое. Она солгала. Сейчас более важно поговорить об отношениях. Конечно, девочка захочет обсуждать неудобное время занятий (содержание), потому что тогда решится ее проблема. Кроме того, это отвлечет внимание от более важного нарушения — обмана. Вам обязательно нужно повести разговор правильно.

— Я хочу поговорить о том, что только что произошло.

— О чем?

— Когда я спросила тебя, упражнялась ли ты на пианино, ты ответила "Да", а на самом деле этого не было.

— Да, потому что все играют в кикбол в тупичке, а я тоже люблю играть в эту игру!

— Я хочу поговорить не о времени, когда ты занимаешься на пианино; к этому мы вернемся позже. (Ставите закладку.) Я хочу поговорить о том, что ты мне соврала. (Заявляете новую тему.)

Потом вы говорите о ее лжи. Она обещает больше так не делать, но вы боитесь, что дочь не вполне понимает последствия своего поведения, и решаете объяснить ей, что произойдет, если вы не сможете полагаться на ее слово. Считая это воспитательным моментом, вы объясняете дочери закономерные последствия лжи, прорабатываете проблему, и девочка просит прощения. Затем она хочет поговорить о неудобном времени для игры на пианино, и вы решаете этот вопрос — переносите занятия на более позднее время.

Отвлекитесь, объявите о смене темы, обсудите новую проблему, проработайте ее, чтобы решение удовлетворяло обеих, и затем

подумайте, хотите ли вы вернуться к первоначальной теме разговора. Конечно, так происходит, только если вы заметили новую проблему и решили разобраться в ней. Порой это бывает непросто, ведь вы уже пытаетесь решить другой вопрос. Но в мире отношений между людьми новые проблемы возникают постоянно.

Иногда всего за несколько минут вы сталкиваетесь с тремя разными новыми проблемами. Например, вы решили серьезно поговорить с мужем. Он безработный, но не слишком усердно занимается поисками нового места. Вы зарабатываете достаточно, чтобы содержать вас обоих, и ему вполне комфортно: он проводит время в интернете, не выходя из дома. Вы приучены к тому, что, если работы нет, нужно обязательно искать новую, поэтому заводите серьезный разговор.

Ваш муж отвечает: не его вина, что экономика на спаде. Затем он начинает играть на ваших чувствах, говоря о том, как ужасно он себя ощущает, что вы должны относиться к нему с большим сочувствием, поскольку офшорные зоны разрушили его карьеру.

Когда вашего мужа только уволили, он не слишком старался найти себе новое место. И вы вместе разработали план поиска работы, с которым он согласился. Он должен был по восемь часов в день искать вакансии, рассылать резюме, заполнять заявления, ходить на собеседования. Он этого не делает, и вы хотите поговорить о том, что он нарушил свое обещание. Вы возвращаетесь к первоначальной проблеме, заговорив о том, что он, по идее, должен заниматься поиском работы. Так вы описываете несоответствие между словом и делом. Но он говорит, что вы к нему придираетесь, и просит, чтобы вы отстали от него.

Теперь вы хотите обсудить уже несколько проблем. Для того чтобы выбрать из них правильную, давайте вернемся к модели «содержание, систематичность, отношения». Во-первых, изначально дело было в содержании: собирается ли он искать работу? Это первичная проблема, и она очень важна для вас. От нее вас не отвлекать. Во-вторых, наметилась система: он играет на ваши эмоции, требует сочувствия и не хочет обсуждать нарушение обещания. В-третьих, возникли несколько проблем, связанных с отношениями. Муж пытается отвлекать вас от обсуждения неприятной темы, и вы чувствуете, что вами манипулируют. Он говорит, что вы придираетесь к нему, переводит разговор на другую тему, и вы чувствуете себя оскорбленной.

Для того чтобы выбрать из модели «содержание, систематичность, отношения» сочетание проблем, с которыми следует разобраться, задайте себе вопросы из главы 1. Когда тема меняется с каждой фразой, проще всего обдумать, чего вы действительно хотите. Ответ поможет вам решить, какую проблему обсуждать.

Взрыв эмоций

Теперь давайте представим себе, что новоявленная проблема приняла наихудший оборот. Собеседник ушел в глухую оборону и повел себя довольно эмоционально. Он не просто настаивает на своих аргументах, он злится или оскорбляет вас. И что же делать? Пока он не успокоится, вы не можете воспользоваться стандартным методом создания безопасной атмосферы. Давайте рассмотрим следующий пример.

Пошел вразнос

Вы работаете менеджером в маленькой семейной компании, занимающейся импортом садового инвентаря с Дальнего Востока. Вы видите, что ваш бухгалтер Карл, огромный неприветливый детина, не закончил ежемесячный отчет, который должен был быть готов ко вчерашнему дню. Вы входите в его офис и начинаете серьезный разговор.

Вам не нужна напряженная атмосфера, поэтому вы описываете несоответствие: «Карл, сегодня утром я не увидел отчета на своем столе. У тебя что-то случилось?» По словам Карла, он не знал, что это так важно; кроме того, он не любит составлять отчеты. Вы не хотите выступать с позиции силы, поэтому рассказываете ему о закономерных последствиях его поступка. Тогда Карл говорит, что все понял. Разговор окончен.

Вы ждете, что беседа будет развиваться именно таким образом. Вы действуете профессионально, и обычно усилия оправдываются. Но бывают исключения. Вы, конечно, аккуратно описываете проблему, но Карл не читал эту книгу. Несмотря на то что вы само воплощение профессионализма, он начинает злиться: «Я ваш лучший работник. И только один раз не сделал работу в срок, а вы на меня нападаете. Оставьте меня в покое!»

Потом он хватается какой-то инвентарь и бросает его в стену. И что теперь делать?

Что если это гнев?

Чтобы справиться с человеком, которого захватили эмоции (гнев, упадок духа, страх, печаль), нужно добраться до их источника. Давайте, прежде чем начать действовать, вернемся к тому, что мы уже проходили.



Эмоции не возникают из ниоткуда. Мы сами создаем их. Когда кто-то нарушает обещание, мы это замечаем и рассказываем себе историю, которая вызывает сильные эмоции, особенно если она имеет для нас большое значение. Например, сотрудник намеренно подставил вас. Начальник мелочно контролирует вашу работу, так как не доверяет вам. Джордан получил прибавку, а вы нет, поскольку политика компании несправедлива. Соседка слишком быстро ехала — ну конечно, ей плевать на вашу безопасность. Все это очень важно для вас и сильно расстраивает. Затем вас, конечно, захлестывает адреналин, и вот вы уже в мире сильных ощущений, где ум отступает на задний план.

Когда люди наступают нам на любимую мозоль, нас охватывает пражедное возмущение.

Для того чтобы сладить с ним, нужно разобраться в своих историях, научиться рассказывать их по-другому, чтобы они вызывали у вас другие чувства и заставляли действовать иначе. Но как справиться с эмоциями собеседника? Как влиять на его истории?

Помните Карла? Вы задаете ему простой вопрос об отчете, а он слетает с катушек. И это один из самых уравновешенных сотрудников. Очевидно, за этим кроется что-то другое. Несмотря на то что вы

начали разговор с профессионального описания проблемы, он взвился, повысил голос, потребовал оставить его в покое и стал бросаться тяжелыми предметами. Вы не понимаете, что делать, но ясно, что острый предмет в его руках — плохой знак.

Впрочем, кое-что вам известно. Во-первых, Карл не просто отвечает на ваш открытый вопрос. Вы влезли со своим разговором в середину длинного диалога, который он ведет сам с собой. Во-вторых, Карл не в том положении, чтобы обсуждать этот вопрос спокойно и рационально. Он находится под влиянием адреналина. В-третьих, чтобы умирить его гнев, вы должны добраться до основной истории Карла, а придумал ее он, а не вы.

Как справиться с гневом

Гарантируйте собственную безопасность

К счастью, Карл вступил с вами в корпоративную, а не неандертальскую борьбу. Тысячи лет генетического отбора научили его не бросаться на людей с кулаками. Хотя он все-таки швырнул тяжелый предмет в стену. Значит, он сделал это на публику, а не потому, что потерял контроль над собой. Вы не верите, что вам угрожает реальная опасность.

Именно это вы должны определить. Когда собеседник начинает злиться, всегда есть шанс, что он применит насилие. Он преступил черту. Но сделает ли следующий шаг? К счастью, на работе большинству людей подобная опасность не грозит, во всяком случае она исходит не от подчиненных. Чаще люди отмалчиваются, чем переходят в нападение. Они жалуются своим любимым. Играют в мученика и презирают вас. Обижаются и кипят, но не взрываются. Хотя, конечно, бывают и исключения.

Очень важно понять, насколько опасна ситуация. Ни умение слушать, ни методы успокоения не помогут справиться с тем, кто бежит за вами вокруг стола с ножом для бумаги в руке. Не играйте в героя. Если вы считаете, что вам угрожает опасность, самоустранитесь. Бегите, а не вступайте в драку. И позвоните в соответствующие инстанции. В большинстве компаний есть служба безопасности или отдел по управлению персоналом. Сообщите начальнику о чрезвычайном происшествии. Даже не думайте разбираться в опасной ситуации самостоятельно.

Умерьте пыл

Если вам не угрожает опасность, переходите прямо к эмоциям. Не стоит настаивать на разбирательстве, если собеседник ведет себя агрессивно. Вы же не станете говорить с человеком, находящимся в наркотическом опьянении, о работе. Абсурдно считать, что можно вести рациональный разговор с тем, кто находится под воздействием психотропных препаратов.

Гнев вызывает столь же взрывную и ненормальную реакцию. Разумеется, химические вещества, которые вырабатываются в результате гнева, не запрещены законом, но они готовят тело к активным действиям, не предполагающим вежливого обращения с собеседником. Поэтому не возвращайтесь к беседе до тех пор, пока не поутихнут эмоции. Оппонент вряд ли будет слушать вас — или, если уж на то пошло, приводить свои аргументы четко и спокойно, — пока химическая реакция в его организме не приостановится. Ваших слов не услышат. Предложения встретят в штыки. Поборите желание обсуждать проблему. Разберитесь лучше с эмоциями.

Но как это сделать? Как погасить огонь, разожженный выдуманными некрасивыми историями?

Обычная, но плохая практика

Усмирить чужой гнев невероятно сложно — настолько сложно, что почти невозможно найти человека, который хорошо справлялся бы с этим. Назовем три вещи, делать которые не надо.

1. Не попадитесь на крючок. Нам свойственно отвечать на гнев гневом. Мы заглываем крючок. Становимся такими же монстрами, как охваченный возмущением человек. Но почему нам следует ожидать чего-то другого? Тот, кто считает, что попрали его основные ценности, чувствует гнев. Он бросает ярость нам в лицо, тем самым попирая то, что ценим мы. А мы злимся в ответ.
2. Не говорите о себе. Трудно себе представить, что можно отнестись к гневу с абсолютным равнодушием, но иногда такое случается. Сотрудник возмущается: «Уже в третий раз бухгалтерия тянет с моим чеком!» Босс бросает в ответ: «Большое дело. Когда я работал на твоём месте, мне приходилось ходить за шесть

кварталов за зарплатой. Однажды мне не платили почти два месяца, причем это было в канун Рождества! Так что расслабься».

- Начиная злиться, люди хотят обсуждать и решать свои, а не ваши проблемы. И уж точно не хотят слышать, что их проблема ни в какое сравнение не идет с вашей долгой и внушительной историей разочарований и неудач.
3. Не проявляйте высокомерия. Фарисейство не пройдет. Предположим, один из подчиненных врывается к вам в офис и жалуется: «Что Ларри пытался сделать на этом собрании? Он оскорбил меня на глазах у всех!» Вы отвечаете: «Ну-ну, прекрати истерику. Если хочешь говорить со мной, веди себя как взрослый». Бывает и такое: «Вижу, ты вышел из себя. Вот деньги. Выпей кофе и возвращайся, когда возьмешь себя в руки».

Советуя собеседнику успокоиться, вы только подливаете масла в огонь, разожженный погранными ценностями. Он и так возмущен тем, что с ним обошлись несправедливо, а вы обижаете его еще больше. Вы говорите с ним свысока. Ваш тон показывает, что вы ощущаете собственное превосходство. И как будто этого недостаточно, ведете себя как его задушевный друг, давая ненужные советы.

Поймите, как собеседник дошел до этого

Нам нужно понять, как действовать, если собеседника захлестнули сильные эмоции. Для этого давайте вспомним о том, как он к этому пришел.

Попытайтесь заглянуть за рамки

Собеседник излишне эмоционален, но мы-то всегда видим только его действия или поведение. Мы не понимаем, что к этому привело. Все остальное — чувства, истории и наблюдения — скрыто у него внутри.

Докопайтесь до сути

Мы не можем видеть того, что происходит в душе другого человека, поэтому нам важно помочь ему раскрыть свои чувства и мысли. Для этого потребуется некоторое умение. Мы увидели действие; теперь наша работа — понять, что к нему привело, раскрутить цепочку до того момента, который стал отправной точкой. Мы должны двигаться

от эмоционального взрыва к чувствам, истории и первоначальному наблюдению человека. Здесь и кроется источник как эмоций, так и самого решения проблемы.

ПОПЗ поможет лучше слушать

Необходимо понять, почему собеседник взорвался, и показать ему, что мы его поняли. В этом нам помогут четыре инструмента слушания. О них напомним акроним ПОПЗ. Тем из вас, кто читал нашу предыдущую книгу «Ключевые переговоры: что и как говорить, когда ставки высоки», этот материал знаком.

ПОПЗ означает, что мы можем призывать (П) собеседника к откровенности, отражать (О) его поведение, чтобы подтвердить свои догадки, перефразировать (П) его слова, чтобы уточнить услышанное и сделать задел (З) предстоящей беседы.

Призывайте к откровенности

Собеседник проявляет сильные эмоции, но не объясняет, что происходит. Вы видите, что он напряжен, расстроен и даже зол, но о причинах молчит. Представьте себе, что ваш сын-подросток входит в дом, хлопает дверь и кидает книги на кухонный стол. Вы видите, что он расстроен, но он остается нем как рыба. Вы начинаете с простого вопроса: «Что случилось?» Он отвечает классическим: «Ничего».

Может быть, он действительно не хочет разговаривать. А может, и хочет, но его нужно чуть-чуть подтолкнуть к этому. Ему нужно знать, что вам безразлично то, что с ним происходит, и тогда он заговорит. Увы, в любом из двух случаев он бросает вам:

— Я не хочу говорить об этом.

Вы еще раз обращаетесь к нему.

— Сынок, я весь внимание. Обещаю просто выслушать тебя. Иногда это помогает.

— Знаешь, сегодня утром перед уроком биологии...

Отражайте его поведение, чтобы подтвердить свои догадки

Иногда, разговаривая с охваченным эмоциями человеком, недостаточно просто задать ему вопрос. Приходится использовать более серьезное оружие — стать его отражением. Как это сделать?

Скажем, один из ваших подчиненных по имени Том мрачно сидел на собрании и молчал с весьма унылым видом. Обычно Том активен, и молчание на собраниях ему не свойственно. Когда все расходятся, вы остаетесь с ним наедине и задаете простой вопрос: «Ты хорошо себя чувствуешь?»

Вообще-то нет. Он расстроен и смущен. За последний год Том набрал 13 килограммов, и его стали называть здоровяком. Вы начали собрание с похвалы здоровяку за его последние достижения. Ваши слова — неудачное прозвище вкупе с похвалой — обидели Тома. Но когда вы задаете ему вопрос, он предпочитает промолчать. В конце концов, вы начальник, и это смущает его. Поэтому он произносит: «Ну да... м-м-м... Все в порядке».

В его тоне сквозит обида, и вся его поза показывает прямо противоположное. Для того чтобы заставить Тома открыться, вы становитесь отражением происходящего, то есть показываете собеседнику, что его вид не соответствует словам: «Знаешь, то, как ты это сказал, беспокоит меня. Ты какой-то потерянный, хмурый. Ты уверен, что все хорошо?»

Вы пытаетесь показать Тому, что говорить с вами безопасно. Отражая его поведение, вы показываете, что беспокоитесь о нем и что его нежелание говорить не приняли за чистую монету. Вы опять пытаетесь начать разговор, а не заставить его сдаться.

Перефразируйте, чтобы уточнить услышанное

Иногда вам везет. Скажем, сотрудница в расстроенных чувствах вбегает в ваш кабинет и на одном дыхании выпаливает: «Я просто вне себя! Ты следишь за каждым моим шагом. Меня это ужасно раздражает. Вчера я опять получила твою записку. Ты что, проверяешь меня по часам? Решил стать моей нянькой?»

Она поделилась своими чувствами (вне себя), историей (ты следишь за каждым моим шагом, потому что не доверяешь мне, — погрязшие ценности) и тем, что ее вывела из себя ваша записка или то, что вы всегда посылаете ей записки, чтобы проверить, как идет работа.

Получив столько информации, вы должны проверить, правильно ли вы ее поняли. Перефразируйте, то есть своими словами перескажите собеседнику его рассказ. Но не повторяйте за ним как попугай.

Этим вы только выведете его из себя и будете выглядеть лицемером. Просто перескажите все, как поняли: «Ты расстроена, потому что считаешь, что я мелочно контролирую тебя? Посылаю слишком много записок, верно?»

Перефразируя, вы убиваете двух зайцев. Во-первых, показываете, что внимательно слушали собеседника и он вам небезразличен. Само по себе это может успокоить человека и позволит ему вести разговор рационально. Во-вторых, вы определяете, что поняли верно, а что — нет.

— Нет, дело не в самих записках. Просто ты посылаешь мне больше записок, чем всем остальным. Ты правда думаешь, что я здесь самый некомпетентный работник?

Итак, дело в равенстве или неуважении (разные базовые ценности).

— Ты думаешь, я посылаю тебе больше записок, чем другим, что я тебя не уважаю?

— Ну да. Ты вчера говорил с Кеном, и он ушел без единого замечания. А со мной...

Сделайте задел предстоящей беседы, чтобы создать ощущение безопасности

Иногда вызвать человека на открытый разговор не так просто. Ему кажется, что говорить начистоту не стоит, что, открывшись вам, он попадет в беду.

Вы поощряли собеседника высказаться и отражали его поведение, но он все еще напряжен и молчит. Что дальше? Последний инструмент приведет нас прямо к его истории. Мы предлагаем метод задела: сами начинаем разговор в надежде, что собеседник последует за нами. Мы делаем предположение о его чувствах и мыслях: «Ты расстроен тем, что я поступил несправедливо? Дело в том, что я отдал место Марджи, а ты, может быть, считаешь, что обладаешь более высокой квалификацией и что я сделал неправильный выбор, да?»

Здесь очень важно и то, каким тоном вы говорите. Вы пытаетесь заставить собеседника поделиться своими мыслями, поэтому должны рассказывать о своем предположении так, чтобы показать: вы не собираетесь защищаться или злиться на него. Говорите спокойно, как о чем-то само собой разумеющемся.

И действуйте

Мы выяснили, как собеседник дошел до такого состояния, и теперь можем спокойно разобраться с тем, что всплыло на поверхность. Искренне, без издевки обсуждая мысли и чувства человека, не обращаясь к нему свысока и не нападая на него, мы скорее заставим его успокоиться, высказаться и выслушать нас. Выяснив, какова его история и что ее вызвало, мы можем разрешить проблему — именно это нам и следует сделать. Мы слушаем не ради того, чтобы слушать. Мы учимся вести серьезные разговоры об ответственности, в данном случае как слушать активно, не ради интеллектуального упражнения, а ради того, чтобы получить определенные результаты.

Возьмите стратегическую передышку

Прежде чем завершить эту главу, давайте рассмотрим еще один, последний вопрос. Вы хотите обсудить со своим начальником проблему, причиной которой является он сам, и он сразу начинает вести себя агрессивно. Вы молча кипите, поскольку надеялись, что он поможет вам разрешить ее, а не будет ругать. Несмотря на все попытки погасить бурлящий вулкан ненависти, сотрясающий вас (между прочим, «работника месяца», который всего пару недель назад на банкете получил награду в виде бесплатной химчистки в течение целой недели), начальник улавливает ваш неприязненный тон и предупреждает, что вы переходите все границы.

Вы видите в этом двойной стандарт, поскольку сам он всегда говорит резко и оскорбительно, но прячет это за легким сарказмом, считая себя крутым. Вы же полагаете, что он один из самых наглых лицемеров, с которыми вы сталкивались в жизни. Вы на перепутье. Перефразируя слова режиссера Вуди Аллена, один путь ведет к отчаянию и полной безнадежности, другой — к полному уничтожению. Остается лишь молиться, что удастся выбрать верный.

На самом деле у вас есть другой выбор. Вы можете отступить и выиграть время. Вы можете взять стратегическую передышку, и в такой момент это стоит сделать. «Знаете, мне нужно обдумать все это. Я зайду к вам позже».

После этой фразы вы ретируетесь. Это не отступление, а стратегическая передышка. И не уход в молчание, ведь вы планируете

вернуться. Устроившись в своем надежном убежище, вы выдыхаете, берете себя в руки и обдумываете новую, более удачную стратегию обсуждения проблемы. А позже возвращаетесь к разговору.

Если вы контролируете свои эмоции, но не можете подобрать правильные слова, возьмите стратегическую передышку. Спокойно подумайте в одиночестве и безопасной обстановке, что вы хотите сказать своему собеседнику, и вернитесь к разговору позже.

Наконец, если вы пока еще держите себя в руках, но чувствуете, что скоро сорветесь, вам тоже поможет стратегическая передышка. Ваша бабушка была неправа, советуя вам перед свадьбой никогда не ложиться спать расстроенным. Когда вы расстроены, именно сон поможет разогнать адреналин, вернуть ясность мышления и подготовиться к возвращению.

Резюме

В этой главе мы рассмотрели, как быть одновременно сосредоточенным и гибким. Если вновь возникшая проблема — это страх, отвлекитесь от первоначального вопроса, восстановите атмосферу безопасности и при необходимости вернитесь к обсуждению с того места, на котором остановились. Если возникает новый вопрос или проблема, выберите, какая из них важнее и стоит ли ею заниматься. Решив заняться новой проблемой, проработайте ее, используя соответствующие навыки. Затем, чтобы не отклониться от сути дела, вернитесь к первоначальному вопросу — с того места, где прервались.

- При возникновении новой проблемы сохраняйте гибкость, которая позволит вам с ней разобраться, — но не забывайте, что для вас важно. Каждый раз, обращаясь к новой проблеме, выбирайте ее не случайно — не стоит тыкать пальцем в небо.
- Если собеседнику кажется, что ему что-то угрожает, отвлекитесь от темы, верните ему ощущение безопасности и затем продолжите обсуждение основного вопроса.
- Если человек не выполнил обещания по причине непредвиденных обстоятельств, уточните некорректное объяснение. Вам должны сообщать об изменении планов, и как можно скорее.
- Если по ходу дела возникла более серьезная проблема, отвлекитесь от основного вопроса, поставив закладку, чтобы знать, к чему

возвращаться, и затем разберитесь с новой проблемой. После этого вернитесь к обсуждению первоначальной темы.

- Когда собеседника охватывают слишком сильные эмоции, узнайте, чем это вызвано. Поговорите о фактах — это поможет успокоить нервы и подведет вас к принятию решения.

Что дальше?

Вы разобрались с вновь возникшей проблемой, затем вернулись к первоначальному вопросу и решили его. Как теперь хорошо закончить разговор? Не обрывать же его на полуслове, не уходить в сторону. Как сделать так, чтобы ваши усилия не пропали даром и оппонент выполнил свое обещание? Это мы узнаем из следующей главы.

ЧАСТЬ III

Переходим к действиям

Что делать после серьезного разговора об ответственности

С чем бы ни было связано нарушение обещания, которое не позволяет двигаться вперед — с отсутствием мотивации, возможности или обеими этими причинами, — вы закончили его обсуждение. По ходу разговора вы сформулировали несколько идей, которые помогут решить проблему. Теперь пришло время использовать их и начать действовать.

Чтобы по окончании беседы проблема не возникала вновь, специалисты по серьезным разговорам предпринимают указанные ниже действия.

- Составляют план, то есть создают прочную основу, на которой будут базироваться все последующие шаги. План включает следующие решения: кто, что и к какому сроку делает и как отслеживается выполнение (см. главу 7).

- Совмещают все известные им теории и методы в полноценном серьезном разговоре, держа его модель в голове и применяя ее в сложных ситуациях (см. главу 8).

В заключение мы обобщим результаты и рассмотрим, как использовать описанные принципы и методы в простых и сложных случаях (см. главу 9).

ГЛАВА 7

Составьте план и следуйте ему

Как заручиться обязательством и перейти к действию

Легкость не заменит твердости характера.

*Клементин Пэддлфорд**

К настоящему моменту вы проделали большую работу. Обратили внимание на нарушение обещания и решили завести об этом разговор. Вы рассказали себе историю до конца и подняли правильную проблему. Затем старательно разбирались с тем, что мешает выполнить задачу, — с недостатком мотивации и отсутствием возможности. Вы обсудили вновь возникшую проблему, вернулись к своей закладке

* Клементин Пэддлфорд (1898–1967) — американская журналистка, автор статей на тему гастрономии. *Прим. ред.*

и разрешили основной вопрос. Совместно с собеседником вы нашли решение, которое обоим кажется многообещающим. Вы молодец!

Но расслабляться еще рано. Окончание разговора не менее важно, чем его начало. Завершив беседу на нужной ноте, вы заставите человека взять на себя обязательство нести ответственность за свои слова и поступки. Если финал будет неудачным — то есть вы поменяете твердость характера на мягкость, — вы создадите себе новые проблемы. Давайте посмотрим, какие трудности могут возникнуть, и узнаем, какими методами и инструментами пользуются специалисты по серьезным разговорам, чтобы составить план и следовать ему.

Предсказуемо плохой конец

В определенных ситуациях плохой конец настолько ожидаем, что стоит услышать всего одно предложение или пару слов, как на вас нахлынут неприятные воспоминания. Подумайте, насколько быстро вы поймете, как будут развиваться три описанные ниже ситуации.

А вы умеете читать мысли?

На прошлой неделе, подводя итог встречи, Джейн спросила Джо:

— Так ты напишешь отчет?

— Конечно, — воскликнул Джо, судорожно пытаясь сообразить, как втиснуть еще одно задание в список неотложных дел, который в последнее время так раздулся, что у него совсем не осталось времени на боулинг.

Прошла неделя, и вот Джейн стоит у его двери:

— Отчет был мне нужен вчера днем. Сейчас-то наконец я могу его получить?

— Сейчас? Я собирался писать его на следующей неделе, — сокрушается Джо.

Джейн закатывает глаза.

— Разве ты не знал, что он мне нужен?

Джо ненавидит, когда она так делает, и бормочет себе под нос:

— Чтение мыслей не входит в мои обязанности.

— Что-что? — спрашивает Джейн уже на повышенных тонах.

— Ничего, — рычит Джо.

— Ты что-то сказал! — настаивает Джейн.

— Я сказал, что всегда выполняю свои обещания, — врет Джо.

Что же такое креативность?

На аттестации Барб обсуждает со своим подчиненным Джонсоном результаты его работы и советует ему быть более креативным. Она говорит: «В следующем квартале я хочу, чтобы ты проявлял больше креативности. Предлагай собственные идеи».

Пытаясь выполнить ее требование, Джонсон действительно предложил несколько идей. Замечательно! Но плохо, что он опробовал многие из них, ничего не сказав ни Барб, ни другим коллегам. Он истолковал просьбу подходить к работе творчески как разрешение поступать по своему усмотрению.

Узнав, что Джонсон по собственной инициативе изменил практически всю систему учета в компании и не удосужился даже предупредить ее, Барб приходит в ярость и дает подчиненному понять, что он вышел далеко за рамки своих полномочий. В ответ Джонсон заявляет, что просто старался «проявить больше креативности», а теперь она объявила его виноватым в том, что сама же просила делать.

Должны ли мы играть в словесные игры?

Отец на взводе. Последние полтора часа душевной летней ночи он только и делает, что смотрит на часы. И очень старается не злиться. Уже 1:24, и дверь наконец открывается. На пороге стоит дочь. Отец бросает:

— Шелли, ты опоздала!

— Да брось, папа. Вот моя подруга Сара на прошлой неделе пришла домой в девять утра. Вот это действительно опоздала!

— Не заговаривай мне зубы, — кричит отец. — Ты должна была прийти к полуночи, и ты опаздываешь уже месяц!

— Верно, — говорит Шелли с хитрой улыбкой. — Я возвращаюсь около часа уже месяц, и до сих пор ты ничего не говорил мне. Я думала, что все в порядке.

Отец в ответ мычит свое фирменное:

— Ну... хм...

Не стройте предположений

Ну что, вы быстро распознали проблему в этих примерах? Джейн и Джо составили приблизительный план, но не назначили конкретную дату, поэтому план был обречен с самого начала. Игра в «Прочти мои мысли» не дается почти никому.

У Джонсона и Барб другая проблема. Подчиненному сообщили, что нужно сделать и к какому сроку, но в чем заключается это «что», не определили. Совет «быть более креативным» оказался слишком субъективным. И развязка не заставила себя долго ждать.

У отца и дочери еще одна незадача. Спуская опоздания дочери с рук (она нарушила предыдущее соглашение) несколько дней подряд, отец позволил Шелли предполагать, что ее поведение приемлемо. Сам того не желая, отец дал ей молчаливое согласие. По крайней мере, так считала Шелли.

Мы толчем воду в ступе

Наверное, вам это знакомо. Мы сами постоянно создаем такие проблемы. Мы с успехом завершаем эффективный серьезный разговор, а затем составляем нечеткие планы, приправленные туманными, молчаливыми предположениями, которыми не поделились с собеседником. И ставки сделаны. Мы не можем заставить собеседника отвечать за свои поступки и делать все необходимое к нужному моменту и должным образом. Мы просто толчем воду в ступе.

В полноценном плане нет места предположениям, ничто не пущено на самотек. В нем установлены четкие и измеримые ожидания — на них основаны обязательства, которые готов взять на себя человек. В нем учтен его вклад, повышающий вероятность того, что желаемый результат будет достигнут. Этот план позволяет сторонам естественным образом приступить к следующему разговору, чего бы он ни касался — ответственности, решения проблем или похвалы.

Решение: составьте полноценный план

Подробный и четкий план, свободный от любых предположений и, следовательно, позволяющий отвечать за свои поступки, должен

включать четыре компонента: кто, что делает, к какому сроку, что будет дальше.

Проблемы обычно возникают из-за того, что задания содержат не больше двух-трех из этих компонентов. Давайте рассмотрим каждый из них и узнаем, чему научили нас специалисты на передовой (неформатные лидеры, которых мы очень ценим).

Кто

Во-первых, и это самое простое, нужно определить исполнителя. В этом и заключается камень преткновения. Кого-то нужно назначить. Кто-то обязательно должен отвечать за выполнение, стать крайним. В конце собрания руководитель говорит: «Итак, *нам* нужно выполнить работу к обеду в пятницу». Пятница приходит, но ничего не сделано. Начальник возмущается: «Где же результат?» И начинается: все тычут друг в друга пальцем.

«Нам» — это слишком неопределенно. В бизнесе это местоимение часто становится синонимом слова «никто». Ответственность не терпит неконкретности. Ту же ошибку часто допускают родители. Мать говорит своим детям: «Прежде чем пойти играть с друзьями, давайте уберем в комнатах». Позже дети хнычут, оправдываясь перед расстроенной матерью: «Мам, но ты же говорила, что поможешь...»

Чтобы человек отвечал за порученное ему задание, он должен точно знать, чего от него ожидают. Если выполнение работы доверено нескольким людям, каждый из них должен быть в курсе того, какую часть задачи на него возложили. Слово «команда» может звучать столь же двусмысленно, как и «мы». Поэтому, распределяя работу над крупным проектом, назначайте ответственным одного человека, а он будет курировать все целиком. Затем следует назначить исполнителей для решения каждой конкретной задачи.

Что делает

Во-вторых, решить, что именно нужно делать, а это уже сложнее. По результатам аттестации Джонсон взял на себя обязательство в следующем квартале стать более креативным. Разве это было сделано

по всем правилам? Разве ему было понятно, что, кто и когда должен делать? Вовсе нет. Барб следовало подробно описать, что именно она имеет в виду, например: «Быть более креативным — означает предлагать больше собственных идей о наших продуктах. Я бы хотела, чтобы ты регулярно посещал собрания и рассказывал о том, что можно улучшить. То же и с решениями. Обнаружив проблему, не спрашивай, что нужно делать, а сам найди решение и сообщи мне о нем».

Спрашивайте

В завершение серьезного разговора, обдумывая дальнейшие действия, не считайте вопрос о том, что нужно делать, само собой разумеющимся. Спросите, есть ли у собеседника вопросы о сути или числе принимаемых шагов. Выясните, согласны ли вы с ним относительно параметров задания. Поинтересуйтесь, что ему непонятно или вызывает сомнения, что нужно объяснить именно сейчас, заранее.

Противопоставляйте

Если вы подозреваете, что сотрудник неправильно поймет поручение, используйте противопоставление, например: «Мне бы хотелось, чтобы вы подумали о новых планах. Я не хочу, чтобы вы внедряли их до того, как у нас будет возможность поговорить; но, по-моему, именно вы должны представить их». Если кому-то из вас недавно делали операцию по поводу катаракты, вы наверняка помните, как медсестра рисовала маркером у вас на лбу стрелку над глазом, который собирались оперировать, что означало «этот глаз, а не другой». По сути, это использование метода, о котором мы говорили. Когда ставки высоки, ничего нельзя пускать на самотек. (Сколько операций было сделано неправильно, пока кто-то не придумал этот метод?)

К какому времени

Концепцию времени придумали люди. По сути дела, это измерительный инструмент. Поэтому, когда вы устанавливаете временные рамки или сроки, вам кажется, что непонимание здесь невозможно. Но это не так. Например, что означает фраза: «Отчет мне нужен на следующей неделе»? Указание достаточно точное, если вас устроит, что отчет будет готов в любой момент на следующей неделе. В этом случае

вы договорились совершенно правильно. Но, по сути, договоренность ничего не обещает до утра субботы. Однако если нужно, чтобы дело было сделано до пяти вечера в пятницу, скажите об этом. Если в среду — внесите ясность. Если отчет понадобится к полудню в среду... Ну, вы поняли.

Особенно странно, что чем более срочно должна быть решена задача, чем важнее уложиться в сроки, тем более невнятно звучат инструкции: «Это важно. Сделай как можно скорее». «Займись этим прямо сейчас». «Ты понял? Это наш основной приоритет. Нужно было сделать еще вчера». Такое определение срочности представляет собой мину замедленного действия. Говоря: «Сделай как можно скорее», вы только все портите.

Эта проблема не обходит нас и дома. Сообщения типа «не опаздывай», «я скоро принесу его тебе», «нужно убрать в кухне» можно интерпретировать по-разному. Может быть, мы ошибаемся, но, похоже, подростки прекрасно умеют находить тонкие места в непродуманных планах и использовать их в своих целях. Ясность поможет справиться с этой проблемой.

Что дальше

Определив, кто, что и к какому сроку должен сделать, переходите к следующему шагу: нужно решить, как и когда вы будете контролировать выполнение плана. Например, вы со своим сотрудником взяли на себя некое обязательство, но вмешались обстоятельства. Вы пытаетесь решить проблему, причиной которой стали подчиненные (или дети), и вам не хочется бросать их на произвол судьбы, особенно если задача сложная, а люди, которые должны выполнить взятое на себя обязательство, незнакомы с ее тонкостями. В то же время вы не намерены каждые несколько часов проверять, как идут дела.

Решая, как часто и каким образом вы будете осуществлять проверку, рассмотрите три следующих вопроса:

1. *Риск.* Связан ли проект или необходимый результат с риском? Насколько он важен?
2. *Доверие.* Надежен ли ваш исполнитель? Каков его послужной список?
3. *Компетентность.* Какой опыт у него есть в данной области?

Неудачное выполнение рискованной задачи может привести к серьезным последствиям. И если вы поручили ее некомпетентному человеку, у которого нет опыта работы в данной области, следить за ним придется довольно пристально. Проверка потребует скоро и повторяться будет часто. Ход решения обычной задачи опытным работником проверяется гораздо реже.

Контролировать выполнение плана можно по-разному: скажем, можете заранее назначить определенное время для проверки или же делать это только в случае критической необходимости. Выберите способ контроля над выполнением рутинных задач — скажем, делайте это на регулярном собрании, где вы все равно встречаетесь с сотрудниками. Проверку более сложных проектов следует назначать на моменты ключевых событий, например: «Доложи мне, когда составишь план». Можно совместить оба метода: «Если план не будет готов во второй половине дня во вторник, давай встретимся и обсудим, как ускорить дело».

При отсутствии формальных обязательств проверка может потребовать творческого подхода. В одной компании сотрудница начала с коллегой разговор о неподобающем поведении. Она боялась, что ситуация не улучшится, поэтому решила вернуться к этому через какое-то время. Своему оппоненту она сказала: «Мы можем через месяц встретиться и поговорить? Я хочу, чтобы на этой встрече мы обсудили, изменилось ли твое поведение по отношению ко мне после нашего разговора, а также мое мнение по этому поводу». Оппонент согласился. Все четыре недели он внимательно следил за своим поведением и научился относиться к коллеге по-другому. Проблема была решена.

Если во время разговора вас беспокоит, что проблема возникнет вновь, нельзя отпускать собеседника, не договорившись о дальнейшей проверке.

Следить за каждым шагом или пустить на самотек?

Насколько часто следует проводить проверки? Ответ на этот вопрос зависит от поведения исполнителей в прошлом и сути поставленной задачи. Как воспримут ваши действия окружающие? Это зависит от вашего отношения к ним и поведения. Собираясь устроить

проверку, спросите себя, чего, собственно, вы хотите добиться. Если вы не доверяете людям, ваши методы будут казаться им слишком жесткими, а это никому не нравится.

Считая, что каждый их шаг мелочно контролируют, люди превращаются в «хороших солдат» и действуют по принципу «просто скажи мне, что делать, и я послушаюсь». Они отключают мозги, а проверки воспринимают как критику, потому что чувствуют, что работают на человека, который не может оставить их в покое, и у них нет ни единого шанса проявить инициативу и творческие способности. Словом, их отношения с руководством основываются не на доверии и уважении.

К несчастью, если подчиненные чувствуют, что их бросили на произвол судьбы, возникают другие проблемы. Сегодня принято полностью освобождать сотрудников от чрезмерной опеки. Лидеры не хотят мелочно контролировать своих людей. Когда-то они испытали это на себе и теперь не желают поступать так же. Дергать других по пустякам плохо, поэтому руководители вообще не следят за выполнением работ. Цель хороша, но плоха стратегия.

Кроме того, многие лидеры (и родители) считают, что у них нет времени на проверки. Они предоставляют полную свободу всем — даже тем, на кого нельзя положиться. Сегодня люди, стоящие у власти, слишком много времени проводят в разъездах, отвечают на письма и текстовые сообщения, сидят на собраниях. За всеми этими делами они даже не вспоминают, что неплохо было бы проверить работу своих подчиненных.

К несчастью, к такому стилю руководства мало кто относится положительно. Люди не думают: «Я все понимаю. Начальник занят, и у него нет времени проверить мою работу». Чаще всего сотрудники считают: «Начальнику плевать на меня и наш проект». Работающие родители страдают от того же. Дети воспринимают их занятость как невнимание, и это наносит урон как отношениям, так и результатам.

Предположим, вы решили отслеживать выполнение задачи и, выбирая наиболее подходящий для этого способ, будете исходить из своих намерений. Поэтому поговорим о вас. Если вы боитесь, что вас будут считать человеком, который мелочно контролирует каждый шаг либо, напротив, пускает все на самотек, обсудите этот вопрос

со своим собеседником. Давая поручение, объясните, какая проверка в данном случае будет уместна. Затем искренне спросите, согласен ли он с этим. Договорившись о том, насколько часто и каким образом вы будете проверять выполнение задачи, вы уже не будете бояться, что вас воспримут как слишком авторитарного или безразличного руководителя.

Два вида проверки: проверка состояния дел или обратный контроль

Кто начинает разговор о проверке? Всегда ли ее инициирует тот, кто дает задание, или иногда это делает исполнитель? Если вам беспокоит, когда вы дадите человеку поручение, проверяйте его. Вы оценили риск, послужной список и опыт человека, но все равно волнуетесь, нервничаете и пребываете в напряжении. Значит, пришло время проверки. И вы — ее инициатор. Просмотрев календарь, сообщите, что вам хотелось бы встретиться, например, в следующую среду, чтобы проконтролировать, как идут дела. Запишите время встречи. За проверку-то отвечаете вы.

Вы взяли дело в свои руки, но это не значит, что вы следите за каждым шагом подчиненного. Просто вы осуществляете контроль, следовательно, вас интересует, как продвигается работа, какие используются методы и что препятствует ее выполнению. Если задача связана с определенным риском, проверку необходимо назначать регулярно, чтобы быть уверенным в том, что все идет хорошо. Ведь, находясь рядом, вы сможете помочь исполнителю или научить его тому, чего он не знает.

Отдавать проверку на откуп сотруднику можно, если задание обычное, а он опытный и надежный человек. В этом случае он сам способен отслеживать этапы выполнения работы и вносить предложения, например: «Давайте поговорим о наших делах на следующем собрании?» или «Срок сдачи — через две недели. Мы можем обсудить последние штрихи в следующий четверг перед заседанием персонала?»

В зависимости от того, чего вы хотите добиться, подойдет тот или иной вид проверки, с его помощью вы сможете получить запланированный результат.

Выделите время на подведение итогов

Предположим, составление плана проходит непросто, в ускоренном темпе. В этом случае легко забыть о чем-нибудь важном. Выделите время на подведение итогов работы, например:

— Итак, правильно ли я вас понял?! Билл, вы делаете девять копий отчета в стандартной корпоративной обложке к двум часам во вторник. Свяжитесь со мной до полудня, если возникнет какая-нибудь проблема. Хорошо?

— Хорошо.

— Может, нам нужно еще что-нибудь обсудить? Возможно ли, что возникнут новые проблемы?

Попросив собеседника высказать свое мнение, вы выявите, что может стать причиной проблем. На самом деле этот этап очень важен: он нужен не только для того, чтобы внести ясность. Вы проверяете, готов ли сотрудник выполнить свое обязательство. Соглашаясь с вами вслух, он скорее сдержит обещание. В заключение серьезного разговора нельзя довольствоваться кивком. Если для вас важно, чтобы собеседник действительно решил проблему, дайте ему возможность согласиться с вашим планом.

И снова контроль

В первую очередь договоритесь о том, какую форму контроля за выполнением задачи вы планируете применять.

- Формальная проверка или дружеская беседа.
- Проверка состояния или обратный контроль.
- Проверка точно по плану или в случае критической ситуации.

Все это нужно обдумать заранее. Затем наступит момент самой проверки. Важно помнить: скорее всего, проблема не в том, что мы проверяем сотрудников слишком часто, хотя порой всем кажется, что их мелочно контролируют. Чаще всего беда в том, что проверка вообще не проводится. Мы строим планы, назначаем даты, а затем пускаем все на самотек. Почему так происходит?

Люди забывчивы

Наша основная беда — в забывчивости. Вокруг происходит слишком много событий, а мы так заняты, что просто не можем помнить всегда и обо всем. Да и как не забыть, что нужно проверить выполнение всех данных нам обещаний? Или данных нами? Вполне вероятно, если только кто-нибудь вам не напомнит. Чтобы не забывать о важном:

- записывайте дату и время проверки в календарь;
- наклеивайте стикеры на компьютер — они будут служить вам напоминанием;
- внесите время проверки в свое расписание.

Очень важно напоминать себе, что вы должны сделать, — на дворе информационная эпоха.

Особенно плохо обстоит с этим дело в семьях. Сколько людей пользуется компьютером или другими электронными приспособлениями, чтобы давать задания детям или супругам? Большинству из нас кажется, что это слишком официальный подход. «Папа, я не твой сотрудник, я твоя дочь!» Но времена меняются. Найдите способы напомнить себе о важных делах с использованием электронных приборов или без них.

Что нас беспокоит

Кроме того, люди часто не проверяют выполнение данных им обещаний, потому что хотят, чтобы их считали хорошими. Мы брали интервью у сотрудников организаций из разных стран мира и обратили внимание, что часто в них звучало слово «хороший». На вопрос: «Как бы вы описали культуру вашей компании?» следовал ответ: «Хорошая». В данном контексте значение этого слова меняется с «приятный» на «смертельно опасный».

Хороший (прил.) — приятный; качество человека, отсутствие склонности к сопротивлению, которое со временем нанесет ему вред.

Люди хотят спокойствия, а не стресса. Заставлять их отвечать за свои поступки, особенно если вы делаете это с полной отдачей, — это

стресс. Поэтому по зрелом размышлении люди решают быть хорошими, а не устраивать проверки. Сотрудник — надежный человек, и нечего его проверять.

Впрочем, эта ущербная логика кажется вам верной, только если вы считаете, что заставлять людей держать обещания — по умолчанию дело нервное и неблагодарное. На протяжении всей книги мы пытались показать, что люди, которым отлично удается вести серьезные разговоры, искренни и вежливы. Они честны, но не режут правду-матку. Вы можете поступать так же, как они, и оставаться при этом приличным человеком. На самом деле верно и противоположное: не принимая их линии поведения, вы будете поступать плохо по отношению к окружающим. Позволяя другому потерпеть неудачу, вы часто подталкиваете его к разрушению отношений и достигнутых результатов.

Все, чем мы поделились с вами в предыдущих главах, позволит вам построить искренние и добрые отношения с людьми. Этот образ действий позволяет получать высокие результаты, оставаясь хорошим человеком, проверять людей и не менять своего отношения к ним и имиджа. Говорить о проверке можно искренне, не вызывая тревоги у собеседника. Спросите его: «Как продвигаются дела с южным проектом?» или: «Мы наметили проверку корректировки бюджета. Как обстоят дела?» Цель проверки — определить текущий статус работы и понять, как она движется, что в ней ладится, а что нет. Ваше намерение — помочь собеседнику и поддержать его.

Резюме

Мы разобрали последний инструмент из нашего набора.

Вы сделали все возможное для создания ощущения безопасности и теперь переходите к действию. Сначала нужно согласовать план и метод его контроля, а затем осуществлять проверку.

- Неудачно завершив серьезный разговор, мы зря потратим свое время и, что еще хуже, с большой вероятностью разочаруем собеседника, чем создадим ненужное напряжение. Наши поручения не будут выполнены.
- Для хорошего окончания разговора нужно научиться составлять конкретные планы, в которые войдут следующие пункты: кто, что

и к какому сроку будет делать. Вам придется проследить, чтобы каждый знал, что ему поручено. Попросите собеседника задавать вопросы и в случае необходимости используйте противопоставление.

- План должен включать в себя подходящий случаю и согласованный метод проверки. Чем менее опытен сотрудник, чем хуже его послужной список и выше риск сорвать выполнение работы, тем чаще вам придется проводить проверку. Честно расскажите, какие методы проверки будете использовать.
- И наконец, проверяйте. Если что-то не ладится, переходите к новому серьезному разговору.

ГЛАВА 8

Используйте комплексный подход

Как решать серьезные, сложные, неприятные проблемы

Знакомьтесь, вас приветствуют самые неприятные
и сложные проблемы. Они-то и содержат
самые благоприятные возможности.

Ральф Марстон

Овладев всем набором методов, необходимых для успешного ведения серьезных разговоров об ответственности, давайте вкратце повторим все рассмотренные нами этапы и попробуем применить новые умения для решения довольно серьезной, сложной и неприятной проблемы. Мы увидим, как реальный человек в ходе реального разговора будет использовать один, нужный, метод из тех, которые мы так старательно

собирали. Не все методы можно применять одновременно, мы должны научиться выбирать те, которые подходят в данный момент в конкретной ситуации.

Что нужно делать на каждом этапе

Определите суть проблемы и необходимость браться за ее решение

- Спросите себя, чего именно вы хотите добиться. Вы можете говорить о содержании проблемы, систематичности ее возникновения или отношениях. Чтобы не запутаться во множестве проблем, подумайте, чего вы хотите.
- Вы пытаетесь найти себе оправдание, чтобы не начинать серьезный разговор? Не дайте страху возобладать над разумом. Обдумайте не только риски разговора, но и то, чем грозит молчание.

Научитесь рассказывать реалистичные истории

Вместо того чтобы подозревать самое худшее и действовать согласно той нелицеприятной истории, которую вы придумали, расскажите ее до конца. Поразмыслите, почему этот человек не выполнил своего обещания? Какую роль вы сами могли в этом сыграть? Отнеситесь к собеседнику как к равному, а не как к земляному червю, и вы будете готовы вести серьезный разговор.

Опишите несоответствие между поступками и ожиданиями

Создайте атмосферу безопасности, начав с фактов и описав несоответствие между тем, чего вы ожидали, и произошедшим событием. Осторожно расскажите свою историю, но только после того, как поделитесь фактами. Закончите вопросом — это поможет диагностировать проблему.

Мотивируйте и облегчайте задачу

Взяв паузу для постановки диагноза, выслушайте собеседника. Что ему помешало — отсутствие мотивации или возможности? Помните,

не стоит действовать с позиции силы. Лучше мотивируйте его и облегчите задачу. Для этого исследуйте шесть источников влияния. Не забудьте о социальном факторе и факторе обстоятельств.

Составьте план и следуйте ему

Помните: кто, что и к какому сроку должен сделать. Это послужит вам напоминанием. Задавайте вопросы, чтобы не упустить ни одной детали или не создать возможного препятствия.

Будьте одновременно сосредоточенным и гибким

Если возникла новая проблема, не перескакивайте с темы на тему. Подумайте, целесообразно ли менять направление разговора. Взвесьте новую проблему. Если она более серьезная или срочная, разберитесь вначале в ней. В противном случае не позволяйте себе отвлечься.

А теперь давайте рассмотрим, как все эти условия применяются в приведенной ниже ситуации.

Дело в тебе или во мне?

Последние полгода Рики избегает разговора со своей женой Еленой, поскольку боится, что сам виноват в сложившейся ситуации. Его первая жена целый год изменяла ему, пока он наконец этого не понял. Предательство жены потрясло его до глубины души. Он не просто был подавлен ее неверностью, его неспособность заметить первые признаки такой нешуточной семейной проблемы стала для него неприятной неожиданностью.

Рики нескоро решил на новые серьезные отношения — обжегшись на молоке, дуешь и на воду. Познакомившись в церкви с Еленой, он встречался с ней целых четыре года. Лишь позже он убедил себя, что его первый брак был случайностью и что Елена не похожа на его бывшую жену. Только тогда он отважился жениться во второй раз. Теперь, через три года брака с Еленой, Рики понял, что постоянно ведет сам с собой внутренний диалог. Ему все время кажется, что он замечает признаки того, что у него за спиной происходит очередное предательство. Однако он не знает, действительно ли Елена ведет себя неподобающе или он это просто выдумал. Поэтому он не поднимает эту тему.

Разумеется, Елена тоже изменилась. Она стала прятать от него свою электронную почту. Она всегда быстро закрывает ее, когда он приближается к ее компьютеру. И часто выходит из комнаты, чтобы поговорить по телефону. Елена вполне правдоподобно объясняет свое поведение («Вряд ли тебе интересно слушать о моей работе»). Но еще кое-что разогрело внутренние терзания Рики почти до температуры кипения. Елена стала гораздо больше работать сверхурочно. Такое уже было на протяжении их отношений. Но сейчас Рики сильнее беспокоят ее поздние приходы домой, поскольку когда-то она встречалась со своим нынешним начальником и именно с ним она допоздна остается на работе.

Давайте проведем этот деликатный разговор вместе с Рики. Обратите внимание на то, что ему дважды придется отвлечься от темы разговора, чтобы вернуть чувство безопасности.

Что обсуждать или стоит ли это делать

Нужно ли говорить о несоответствии между действиями и ожиданиями

Рики наконец осознал, что поговорить с Еленой придется. Он понимает, что каждый из них замкнулся в себе и молчание отдаляет их друг от друга. Его тревога уже вылилась в охлаждение к жене. Чувствуя это, Елена начала наказывать его уходом в работу. Раздумывая о том, как молчание влияет на их отношения, Рики внезапно понял, что больше не может молчать. Это ни к чему хорошему не привело.

Чего он действительно хочет

Размышляя об этом, Рики понял, что хочет, чтобы его отношения с Еленой были полны любви, доверия и продолжались всю жизнь. Он не хочет обвинять ее в неверности и вгонять клин между ними еще глубже. Ему нужно обсудить с ней, что происходит на самом деле. Его беспокоят их отношения, ее верность и собственная паранойя. Ответ на этот вопрос помог Рики не уйти в глухую оборону.

Научитесь рассказывать реалистичные истории

Основная проблема Рики — подозрительность. Он не может отделаться от ощущения, что Елена ему изменяет. Он почти убежден в этом.

Более того, он думает, что если жена изменяет ему, она будет лгать, чтобы скрыть это. Так происходило в его первом браке. Так поступают все виноватые люди. Рики настолько уверен, что Елена солжет, что его просто подмывает обвинить ее. Может быть, она выдаст себя и по ее реакции он поймет, прав или нет.

Чтобы взять эмоции под контроль, Рики проверяет свою историю. Он решительно намерен найти альтернативные объяснения поведению жены, поэтому рассказывает историю до конца. Он старается понять, почему разумная, рациональная и приличная женщина ведет себя подобным образом. Чем можно объяснить ее поведение, кроме как тем, что она изменяет ему? Рассматривая все шесть источников влияния, Рики учитывает еще несколько факторов.

- Рики знает, что Елена очень хочет добиться успеха. Она поднимается вверх по карьерной лестнице и готова платить за это.
- Возможно, она избегает разговора из страха, что он перерастет в скандал.
- Очевидно, он сам усугубляет проблему. У него появилась привычка отпускать саркастические замечания по поводу того, что Елена проводит много времени со своим боссом. В последнее время он ведет себя довольно холодно. Конечно, ей уже не так приятно быть с ним.
- Елену заметно тревожат расходы семьи. Может, поэтому она стала работать сверхурочно?
- Из-за работы супруги не могут проводить много времени вместе. Это не способствует теплоте отношений.

Пока Рики обдумывает альтернативные объяснения, он успокаивается. Конечно, эти аргументы не заставят его обвинить во всем себя и отказаться от разговора. Его задача — разобраться в своих подозрениях и соотнести их с другими вероятными сценариями. Он хочет начать разговор тогда, когда адреналин, бурлящий в крови, не будет превращать его в безмозглого идиота. Это очень важно. Новая история вызывает в нем любопытство, заставляя сравнивать варианты. Теперь он относится к своим подозрениям гораздо осторожнее, но все еще хочет поговорить. Однако Рики уже не настроен вести разговор эмоционально, в обвинительном тоне.

Он боится, что, если заговорит о романе, Елена сразу начнет нервничать, поэтому решает начать с создания ощущения безопасности. Он выбирает для этого два метода: устанавливает общую цель, говорит об общности взглядов, и использует противопоставление, чтобы прояснить все возможные моменты непонимания.

Создайте ощущение безопасности

Постановка общей цели и использование противопоставления

Рики начинает разговор.

Рики. Я хочу поговорить с тобой о том, что меня беспокоит. Боюсь, тебе может показаться, что я тебя обвиняю, но это не так. По-моему, мои подозрения плохо влияют на наши отношения, и я не хочу, чтобы мы отдалялись друг от друга. Думаю, если сумеем с этим разобраться, мы сможем вернуться к тому, что было несколько месяцев назад. Хорошо?

Елена. Конечно. Что тебя беспокоит?

Опишите несоответствие ожиданиям

Сделав все возможное для создания ощущения безопасности, Рики пытается описать свои обманутые ожидания. Он начинает с фактов и заканчивает вопросом.

Рики. Посиди со мной минутку. Мне нужно время, чтобы рассказать тебе, о чем я думаю.

Он рассказывает о поведении своей бывшей жены, объясняя, что видит те же признаки в поступках Елены. Потом он спрашивает ее, что она обо всем этом думает. Но Елена исполняется негодованием.

Елена. Просто не могу поверить в то, что слышу. Ты обвиняешь меня в измене? Да ты просто сумасшедший, и говорить мне с тобой не о чем.

Она поднимается, чтобы уйти.

Создайте ощущение безопасности

Очевидно, Елена ведет себя так, потому что не чувствует себя в безопасности. Рики придется использовать другие методы для создания этого ощущения. Нужно напомнить об общей цели и использовать противопоставление. Он продолжает разговор.

Рики. Елена, я знаю, что кажусь тебе сумасшедшим. Честно говоря, я сам не понимаю, что со мной происходит. Я все обдумал и не считаю, что ты мне изменяешь. Прости, если тебе так показалось. Но я вижу достаточно много общего с моим предыдущим браком, и это не может меня не беспокоить. Мне нужно поговорить об этом. Я должен знать, что происходит, чтобы моя тревога не мешала нашим отношениям. Я совсем не хочу обижать тебя, но и молчать тоже не могу. Пожалуйста, давай поговорим.

Елена. Я постараюсь. Но это довольно трудно.

Опишите несоответствие ожиданиям

Рики сделал все возможное для создания безопасной атмосферы и теперь заканчивает вводную часть вопросом, который поможет ему разобраться в истинной причине проблемы.

Рики. Ты понимаешь, что твое поведение вызывает у меня тревогу?

Елена. Наверное. Но на самом деле тебе не о чем беспокоиться.

Елена, очевидно, успокоилась и готова открыто обсуждать проблему.

Рики. Расскажи мне, как ты сама понимаешь происходящее.

Мотивируйте и облегчайте задачу

Изучите шесть источников влияния

Рики пытается понять, почему Елена проводит меньше времени с ним и больше на работе с бывшим возлюбленным. Вот что он узнал:

- Елена никогда не была должна столько денег, сколько они задолжали сейчас. Ее отец долгое время был безработным, поэтому ее беспокоит их ипотечный кредит.
- Она не хотела поднимать вопрос о деньгах из-за страха, что не сможет поговорить об этом, не обидев Рики.
- Елене очень трудно работать со своим нынешним начальником (бывшим бойфрендом), поскольку он, кажется, наказывает ее за их разрыв и постоянно критикует на работе. Кроме того, он не предоставляет ей все необходимые ресурсы.
- Большую часть сверхурочного времени Елена работает не с ним, а со своей командой. Она надеется, что высокие результаты помогут ей удержаться на работе.
- Она не так нежна с Рики, потому что напряжена и устала. К тому же она заметила его охлаждение.

Рики и Елена вместе придумывают решение своей проблемы. Может быть, она будет меньше беспокоиться о деньгах, если они откажутся от дорогого членства в клубе и вернут дорогую машину, взятую в лизинг. В таком случае они смогут делать сбережения. Кроме того, Елена может тверже вести себя со своим боссом, что заставит его проявлять больше уважения.

Разговор продолжается, но вдруг Елена делает саркастическое замечание и замолкает.

Елена. Выходит, я опять могу пожертвовать собой.

Сохраняйте сосредоточенность и гибкость

Не перескакивайте с темы на тему — сделайте выбор

Перед Рики встает новая проблема, и он решает обсудить ее. Елене кажется, что она взяла на себя больше обязательств, чем он, и он хочет поговорить об этом.

Рики. Тебе одной пришлось обустроить наш дом, когда мы сюда переехали. Я и не думал, что тебе это так трудно далось.

Может быть, мы это обсудим и потом вернемся к первоначальному разговору?

Елена. Я думала, ты тоже поступишься кое-какими своими амбициями. Я устала от того, что ты просто позволяешь мне давать, а сам только берешь.

Согласуйте план и следите за развитием событий

Решите, кто, что и к какому сроку делает

Обсудив ситуацию, проработав некоторые вопросы и придя к совместному решению, супруги договорились, что они изменят в своей жизни, что каждый из них будет делать и к какому сроку. Потом Рики предлагает еще раз поговорить в конце следующей недели. Этот разговор покажет, как обстоят дела с его тревогой и ее ощущением одиночества, мыслями о том, что она все должна делать сама.

Резюме

Мы с успехом использовали все методы ведения серьезного разговора об ответственности на примере одной проблемы. И, подводя итог, заметим: именно так действуют специалисты по серьезным разговорам.

Комментарий напоследок: а люди правда так поступают?

Ученый, занимающийся разработкой ракетного топлива, размышляет о том, стоит ли обсуждать с начальником потенциальную проблему безопасности. Новое топливо, предмет его работы, может взорваться. Однако он решает промолчать, поскольку разговор может повлечь за собой большие проблемы. Он подавлен уже много месяцев, потому что боится катастрофы. Медсестра взвешивает, нужно ли ей поговорить с врачом о его действиях, которые негативно влияют на здоровье пациента, но решает придержать язык, чтобы не злить начальника. Муж решает не задавать жене вопросов о ее подозрительном поведении и живет с мыслями о том, что она ему изменяет.

Мы вновь вернулись к тому, с чего начали: ведем жалкую жизнь молчаливого большинства. Мы привычно отказываемся выступать против

неприемлемого поведения, несмотря на то что оно заставляет нас страдать; но ведь мы решили, что лучше привычно страдать, чем сделать что-то опасное или глупое. Действует все та же внутренняя логика: вызвав человека на разговор, мы можем проиграть. Более того, мы можем создать себе еще более сложные проблемы. Мы размышляем, и ответ сам собой приходит нам в голову: *попридержи язык!*

Но так будет не всегда. Мы подавляем досаду до тех пор, пока в один «прекрасный» день наша темная сторона не вырывается наружу. Некрасивые истории создают энергию, которая прибывает до тех пор, пока ее не становится так много, что хватит на множество ужасных поступков. Она лишает нас рассудка, и мы начинаем считать, что то, что мы собираемся сделать, нормально и даже правильно.

Итак, мы колеблемся между молчанием и нападением. Первая мысль («Просто не верится, что я такое сказал») — и мы замолкаем. Потом мы думаем: «Я не буду этого больше терпеть», и взрываемся. Этот нездоровый замкнутый круг можно объяснить на примере аналогии с квантовой механикой. Мы перескакиваем от молчания к нападению молниеносно, оставляя позади пространство, разделяющее эти два состояния. Мы проносимся мимо мира серьезной ответственности, где можно поговорить об обманутых ожиданиях, решить проблему и улучшить отношения. Для нас не существует этого прекрасного места, где идеи принимаются легко, а правила честны. И вот что интересно: ни молчание, ни нападение не приносят пользы ни нам, ни нашим отношениям, ни целям, но мы упорно переходим от одного к другому.

Мы будем по-другому реагировать на нарушение обещаний, если научимся эффективно вести серьезные разговоры об ответственности. Мы заметим проблему и сообщим о ней честно и уважительно. Однако гораздо чаще, чем большинство из нас готово признать (как разработчик ракетного топлива, медсестра и муж), мы не произносим ни слова, потому что не знаем, с чего начать разговор, или боимся, что не знаем этого. Мы не плохие люди. Просто боимся. Мы боимся не потому, что пугливы от природы, а потому, что ждем неудачи. Мы в ней уверены.

Если бы в этой книге содержалась только одна мысль, она была бы следующей: вы способны поднять проблему, начав с обсуждения нарушенного обещания, и успешно повести разговор. В лучшие дни вам это удастся. Но порой, когда терпеть больше нет сил, вы выбираете

неудачные моменты. Теперь, когда вы знаете, как вести серьезные разговоры, и вооружены по-настоящему действенными методами, плохие времена остались позади.

Очень важно, начиная разговор о серьезной, сложной и неприятной проблеме, не бросаться с головой в омут. Никто не просит вас идти на неразумный риск. Сначала следует поработать над собой — определить суть проблемы, решить, стоит ли ее поднимать, и научиться рассказывать истории. Размышления о проблеме, которую нужно обсудить, дают гарантию того, что ваши усилия не пропадут даром. Предприняв все возможное, чтобы взять эмоции под контроль, вы делаете важный шаг к рациональному поведению — к тому, чтобы уменьшить сопротивление и защитную реакцию собеседника. И сделать это раньше, чем вы произнесете первое слово. В этом нет никакого риска. Кроме того, такие действия сами по себе удерживают вас от осуждения, которым можно испортить разговор с первых же секунд. Даже только это удваивает шансы на успех.

Переходя от размышлений к разговору, вы благоразумно и спокойно описываете несоответствие между поступками и ожиданиями. В этот момент вы впервые подвергаете себя риску, если вам вообще что-либо угрожает. Но делаете все возможное, чтобы представить собеседнику факты, а не переходить к оскорбительным выводам. Вы — ученый, а не критик или судья. Этот гуманный подход помогает вести разговор профессионально и объективно.

Сказав одно-два предложения, вы заканчиваете вопросом, а не обвинением. Вы не произнесли и трех фраз, а уже слушаете собеседника. Это тоже снижает риск. Вы что-то заметили и спрашиваете, что происходит. Что думает об этом вторая сторона?

Что, если собеседник обижается или начинает злиться и оскорблять вас? Можно прерваться и попытаться разобраться с новой проблемой или, если вы сбиты с толку, взять стратегическую передышку. Отстранитесь и обдумайте свой подход заново. Это разговор, а не порка, и его можно прервать.

Предположим, собеседник настроен благожелательно. Он не взрывается и не обижается, а объясняет причины происходящего. Он не смог выполнить обещание по объективным причинам или из-за недостатка мотивации. Бывает, препятствием становятся обе причины.

Мотивация — причина совсем не опасная. Вы никого не пытаетесь мотивировать. Не стараетесь придумать, как набраться сил, чтобы заставить оппонента подчиниться. И самое главное, не стремитесь менять его личность. Ваша задача — определить, что его мотивирует. Для этого вместе исследуйте факторы, влияющие на выполнение задачи, которые служат мотиватором либо, наоборот, лишают мотивации. От вас требуется только рассказать о закономерных последствиях поступка и выслушать аргументы противоположной стороны, о которых вам неизвестно. И совсем нет необходимости принуждать собеседника подчиняться. Более того, вы можете прийти к выводу, что задачу выполнять не надо, поскольку выяснилось, что она не имеет смысла. На вас ведь тоже можно повлиять. В том, что касается мотивации, вы полагаетесь на диалог, а не на обличительную критику.

Но что если у человека нет возможности выполнить поставленную перед ним задачу? Вам не нужно заставлять его делать невозможное. Вы не должны даже заставлять его справляться с трудновыполнимой работой, по крайней мере не в долгосрочном плане. Ваша задача — облегчать. Насколько это рискованно? Вместе подумайте над возможными препятствиями. Вместе найдите решение проблемы.

И вовсе не странно, что наша подруга Мелисса, мастер на производственном предприятии, и тысячи других «исключений из правил в хорошем смысле», поведение которых мы изучали, с такой готовностью ведут серьезные разговоры об ответственности. Дело не в том, что они смелее, чем большинство из нас, просто они больше умеют. Они начинают разговор по-другому, что приносит положительные плоды. Они многое умеют, и это позволяет им добиваться успеха. Успех рождает уверенность в себе, а уверенность заставляет продолжать учиться — и колесо фортуны вновь вращается в их сторону.

А что же вы? Вы готовы не ворчать себе под нос? Не побойтесь повести серьезный разговор об ответственности, без которого не добиться по-настоящему важных для вас целей?

Окончательно сформировать наш метод поможет следующая глава. В ней мы предложим вашему вниманию несколько серьезных разговоров, одновременно обычных и непростых. Эти разговоры ведутся, когда ставки очень высоки, — таких основная масса людей боится больше всего.

ГЛАВА 9

12 сомнений

Что делать, когда все очень плохо

Нет исключений только из одного правила —
исключением из правил хочет быть каждый.

*Чарльз Осгуд**

За последние два десятилетия мы многих научили вести серьезные разговоры об ответственности на материале, изложенном в этой книге, и все это время слышали нечто подобное: «Да, но у меня-то очень плохая ситуация. Мне все это не поможет». Сначала мы считали тех, кто произносил эти слова, просто враждебно настроенными — особенно если он был грубым и неотесанным. Однако в большинстве случаев эти

* Чарльз Осгуд (1916–1991) — американский психолог, разработчик методики семантического дифференциала. *Прим. ред.*

люди просто пытались представить себе, как применять наши методы в своей очень трудной ситуации. Они не могли поверить, что им по-настоящему повезло: эти методы помогают даже при самом плохом сценарии. Они пытались поднять вопросы, которые, по их мнению, заслуживали особого внимания, и высказывали свои сомнения. Эти люди вдумчиво подходили к своей проблеме и очень остро реагировали на нее. Поэтому мы просим прощения у покойного Стивена Кови, известного специалиста по управлению жизнью и нашего дорогого друга, и перечисляем здесь семь разных сомнений остро реагирующих людей. К ним добавим еще пять, просто для красивой цифры.

Противостояние власти

«Я все-таки нервничаю, ведь мне придется открыто выступить против начальника, не согласившись с ним. Он не следует установленной процедуре и постоянно создает мне проблемы. Я могу заплатить за это очень высокую цену, такой поступок будет аукаться мне всю оставшуюся жизнь».

Опасный момент

Когда дело касается разговора о плохой работе — а ставки в этом вопросе очень высоки, — люди начинают «дуть на воду»: лучше оставить все как есть, чем попытаться что-то исправить, но потерпеть неудачу и в конце концов проиграть по всем статьям. Вряд вы ли выиграете от того, что ситуация не изменится; но если раскроете все карты, облеченный властью человек разозлится и начнет мстить. Здесь проблема не только в иерархии. Такое случается между друзьями и любящими людьми. Супруг не уволит вас с работы, но может решить расстаться с вами — это даже большее.

Решение

Прежде чем дать совет, проясним кое-что. Много лет мы наблюдали за авторитарными до мозга костей руководителями, которые постоянно любовались собой. Их цель — контролировать все без исключения, и все, что мешает этому, представляет для них угрозу.

В этом случае ставки сделаны. Ничто, кроме подхалимства, не может. В такой ситуации перед вами стоит сложный выбор: придется выбирать между смирением и прекращением отношений (но об этом позже).

Впрочем, таких руководителей на самом деле гораздо меньше, чем можно судить по жалобам окружающих. Девяносто процентов защитной реакции начальника можно нейтрализовать. Мы сами видели, как опытные специалисты добивались успеха в разговоре с людьми, которых все остальные считали властными маньяками. Этим людям удавалось достучаться до самых твердолобых руководителей. И хотя они отличались как по характеру, так и по жизненному опыту, все они мастерски помогали своим боссам чувствовать себя в безопасности, потому что прекрасно умели взглянуть на проблемы с их точки зрения. Им было легко проникнуться общей целью. Они много думали о том, какие проблемы создает начальству собственное поведение, — ничуть не меньше, чем сетовали на то, как оно мешает им самим. Они невероятно эффективно находили мотивирующие факторы, поскольку размышляли о закономерных последствиях поступков руководителя для него самого. Ничего удивительного, что начальник с радостью был готов принять их предложения.

Мы не намерены искать оправдания нетерпимости и оборонительному поведению самовлюбленных начальников, однако точно знаем, что, отражая их эгоизм, как в зеркале, мы никогда не докопаемся до того, что необходимо для успеха серьезного разговора. Не сумеем создать достаточно сильную атмосферу безопасности, которая проветрит глухую оборону руководителя. И разговор, мотивированный благими намерениями, разобьется о стену эгоизма.

Это сказано не для того, чтобы обвинять других. Мы хотим лишь поддержать слабых. Чтобы повлиять на человека, облеченного властью и настроенного на защиту, понадобится не сила, а умение сопереживать. Тут нужен не огромный молоток, а огромное сердце. Отрешившись от своих желаний и подумав о том, как трудное поведение влияет не только на вас, но и на собеседника, вы получите мощнейший инструмент, который принесет обоим хорошие результаты. Кроме того, невозможно разбить начальника в пух и прах, не разбив в пух и прах себя самого.

Важное «но»

Давайте остановимся на важном выборе — смириться или выйти из игры? Если кто-то чинит вам препоны, у вас есть четыре возможности. Вы можете жаловаться, вести разговоры, смириться или прекратить отношения. Жаловаться — один из самых неудачных вариантов. Вы не решаете проблему, а просто слоняетесь и ноете, но лучше от этого не становится. К несчастью, постоянное нытье наносит вред вашему собственному здоровью, не говоря уже об окружающих. Поговорить — лучший выбор, который позволяет разрешить ситуацию и укрепить отношения. Об этом написано в нашей книге.

Выбор в пользу смирения требует пояснений. Вы сделали все возможное, чтобы провести разговор с уважением и решить проблему, но не добились успеха. Вы уже потеряли всякую надежду, остается только смириться и прекратить попытки изменить ситуацию. Значение слова «прекратить» известно всем. Этот вариант выбирают не меньше половины пар и миллионы людей, ежегодно увольняющихся с работы. Смириться — значит решить, что проблема не столь серьезна и не стоит из-за нее прекращать отношения. Вы не будете разводиться или бросать работу, но и жаловаться тоже не собираетесь.

Для того чтобы по-настоящему смириться, вы должны рассказать себе историю до конца. Большинство людей разумны и вполне адекватны. Вы не смогли прийти к соглашению, потому что разумные люди пришли к разным рациональным выводам. Ваш начальник — не тиран, он просто хочет, чтобы его мнение принимали к сведению. Ваш муж не эгоист, он просто забывает опускать сиденье от унитаза посреди ночи. Забывчивость делает его человеком, а не бесчувственным и равнодушным чурбаном. Чтобы смириться, нужно рассказать историю до конца и поверить в нее.

Разумные люди не боятся смирения. Они не ноют, не сетуют, не изводят окружающих, не играют в игру «Разве это не ужасно?», не погрязают в жалости к себе, не обвиняют все человечество в своих бедах, не говорят постоянно о своем большом сердце, полном терпимости — и при этом готовы во всеуслышание объявить о своем смирении. Нет, не смирение, а жалобы — самый неудачный выбор.

Порвать с серой массой

«Люди, с которыми я работаю, постоянно нарушают писанные и неписанные правила. Обычно я молчу, потому что не хочу выглядеть белой вороной. Один в поле не воин».

Опасный момент

Вы решили нарушить принятый порядок вещей и в зависимости от того, насколько тверды в своем намерении, подвергаете себя и окружающих серьезному риску. Предположим, вы сотрудник больницы, который видит, как врач входит в отделение, где лежат тяжелобольные дети, и проводит осмотр без перчаток и маски. Нарушение инструкции может привести к распространению инфекции. Или, скажем, вы бухгалтер, который замечает, что его коллеги намеренно нарушают правила отчетности в угоду клиенту. Это может дезинформировать инвесторов, а вас привести в тюрьму. Или вы наблюдаете в офисе, как сотрудники не соблюдают правила безопасности, и все молчат, потому что спешат выполнить работу в срок.

В каждом из этих случаев вы чувствуете себя как участник исследования соответствия Соломона Эша. Перед вами все утверждали, что две явно разные линии идентичны, и теперь пришла ваша очередь высказаться. Вы будете настаивать на том, что считаете правильным, и пойдете против группы, или поддадитесь стадному инстинкту?

Решение

Вероятно, вы решаете промолчать, потому что, заговори вы, с вашего языка сорвутся не очень приятные слова. По вашему мнению, люди предпочитают путь наименьшего сопротивления правильному пути. В самом деле, именно так они и поступают. Тем не менее выступление с голословным обвинением, без доказательств, вряд ли воспримут хорошо: «Эй, ребята, вы собираетесь выполнять установленные правила или будете закрывать на все глаза, пока кого-нибудь не убьете?»

Какое бы удовлетворение ни принесло вам это высокомерное обращение, окружающим оно вряд ли понравится. С вами могут согласиться, но вы только что вбили гвоздь в крышку гроба своих отношений

с коллегами. Расскажите другую историю. Может быть, сослуживцы знают то, чего не знаете вы. Может, на них давят, как и на вас. А возможно, вы просто не в курсе всех фактов. Помните: чужая душа — потемки.

Несомненно, считая себя единственным человеком с совестью или силой воли и действуя в соответствии с этим представлением о себе, вы предстанете перед окружающими ханжой и обязательно спровоцируете в оппонентах сопротивление и отторжение. А как же иначе? Измените историю, и ваше поведение изменится вместе с ней. Спросите себя, почему разумные и порядочные люди ведут себя подобным образом.

Создайте ощущение безопасности

Начните разговор с признания конфликта мотиваций, но сделайте это так, чтобы тот, кто склоняется к неправильному направлению, не чувствовал себя оскорбленным:

«Знаю, очень сложно быть всегда начеку — ждать внезапной проверки».

Затем, чтобы избежать возможного непонимания, используйте противопоставление:

«Я не хочу, чтобы ты считал, что я тебя обвиняю. Я просто хочу спросить. Разве мы не должны [изложите суть проблемы]? Или я чего-то не понимаю?»

Таким образом вы продемонстрируете, что не собираетесь ни на кого давить. Не нужно вести себя как страж порядка, демонстрировать высокую мораль и силу воли. Вы даже не должны быть правы. Нужно просто проявить любопытство, к чему-нибудь оно да приведет.

Если бы люди научились пользоваться этими простыми методами всегда, когда чувствуют, что коллеги заставляют их делать то, чего делать не следует, они сэкономили бы миллионы долларов, спасли тысячи жизней и прекратили бы страдания бесконечного числа людей.

Замужем за немым

«Мой муж никогда ни о чем не хочет разговаривать. Если у меня из-за него возникают трудности, он советует мне не беспокоиться, отшучивается, утверждает, что я неправильно его поняла, или просто отворачивается к телевизору. И разговор повисает в воздухе».

Опасный момент

В одном из исследований отношений между людьми ученые просили молодоженов провести серьезный разговор на довольно болезненную тему. Оказалось, что пары, которые позже развелись, вели себя на удивление одинаково. Оба супруга не просто не умели выбирать слова при обсуждении сложной проблемы, чаще всего один из всех сил пытался найти решение, а второй любой ценой желал избежать разговора.

Когда отношения накалились, один супруг хочет поговорить, а второй предпочитает этого не делать — такое встречается сплошь и рядом. Люди не просто не умеют разговаривать друг с другом, один из них еще и усугубляет ситуацию, отрезая любой путь к принятию решения. Это по-настоящему серьезная проблема.

Решение

С таким положением вещей обязательно нужно бороться. Каждый конкретный конфликт может не казаться таким уж важным, но, повторяясь изо дня в день, он убивает отношения. Итак, обсуждать следует системные разногласия.

Во-первых, спросите собеседника, можно ли поговорить о проблеме, поскольку, по вашему мнению, это укрепит отношения. Вы хотите говорить о трудностях открыто и свободно, а муж предпочитает отмалчиваться. В этом и заключается главная проблема. Боритесь с естественным порывом осудить его. Просто признайте, что он может быть недоволен вашим поведением, что и заставляет его молчать. Кстати, обычно «молчуны» предчувствуют, что они потерпят поражение в словесном бою. Если это ваш случай, признайте, что иногда вы пытаетесь вызвать у собеседника чувство вины, давите на него или травите до тех пор, пока он не сдастся. Но вы хотите это изменить.

Формируя разговор как благоприятную возможность для решения проблемы, которая важна и для собеседника тоже, и признавая, что сами были ее частью, вы создаете ощущение безопасности. С этого, без сомнения, лучше всего начинать.

Если создать благоприятную атмосферу не удастся, не старайтесь во что бы то ни стало продолжить разговор. Предложите назначить его на другое время, и пусть его выберет оппонент. Важные разговоры часто откладывают из-за того, что собеседник эмоционально не готов. Например, муж приехал домой из командировки, вы накручивали себя несколько дней, пока его не было, и — бах! — не успел он переступить порог, а ему предлагают решить серьезную проблему. Важно правильно выбрать время. Вы собираетесь поговорить о давно ставшим системой неприятном поведении, но это не обязательно делать сию секунду.

В начале беседы поделитесь своим беспокойством, закиньте пробный камень: вам кажется, что собеседник намеренно избегает серьезного разговора. Не обвиняйте его. Приведите пару-тройку примеров и выдвиньте предположение. Потом предложите затравку. Может быть, он не хочет ничего обсуждать, потому что разговоры часто переходят в скандалы? Получится ли не ссориться? Что-то же можно сделать, чтобы разговор прошел спокойно? Пусть собеседник, объясняя, почему ему кажется, что говорить небезопасно, чувствует, что ему ничто не угрожает.

Вместе подумайте над тем, что следует предпринять, чтобы вы спокойно могли поговорить о ваших отношениях. Вы неправильно выбираете время? Может быть, вы слишком долго ждете и уже начинаете злиться? Не прекращайте разговор до тех пор, пока не обнаружите все препятствия и не найдете способы преодоления большинства из них. Ведите диалог. Пытайтесь решить проблему с любовью. Не старайтесь исправить собеседника.

Говорят, что...

Что делать, когда, лично вы не видите проблемы? Сотрудники постоянно жалуются: «С ним невозможно работать», «Ему нельзя доверять», «Он никогда никого не слушает». Как разобраться с этим?

Опасный момент

Если сотрудники постоянно жалуются на одного из коллег, перед вами стоит необычная задача. Как поделиться тем, что «говорят»? Если никто не хочет разговаривать с этим человеком из-за слухов, которые о нем ходят, у вас тем более нет права обсуждать с ним информацию из вторых рук. Это нечестно и вряд ли поможет. Вы недостаточно разобрались в проблеме, чтобы подробно обсудить ее. Все, что вы можете предъявить, — жалобы других людей, но так вы только расстроите или рассердите его. Однако если сотрудники указывают на опасное или незаконное поведение, следует немедленно посоветоваться с отделом по развитию персонала.

Решение

Обдумайте свою историю. Не принимайте сплетни за чистую монету, пока не соберете информацию из первых рук. Воспринимая слова других людей как собственные мысли, вы теряете контроль над ситуацией. Вы сами должны осознать проблему. Только тогда вы сможете описать несоответствие между поступками и ожиданиями. Еще важнее выстрадать свою историю. Не выступайте посредником, извиняясь за то, что думают другие люди. Поднимайте только те проблемы, которые затрагивают лично вас. «Обвиняемые» заслуживают того, чтобы посмотреть в глаза своим судьям, и они достойны того, чтобы с ними говорили честно и рассказывали им все без утайки. Поступать иначе просто несправедливо. Кто знает, возможно, собирая сведения, вы составите совершенно другую картину, чем та, в которую вас пытались заставить поверить.

В семейной жизни эта проблема обычно касается «доносов». Применяйте к ней те же принципы. Если безопасность не пострадает, соберите информацию сами. Выступайте только от своего имени.

Особо опасно

Что, если мои слова уничтожат собеседника? «Одна моя сотрудница считает, что пишет лучше всех. Она всегда просит поручать ей составление писем. На самом же деле пишет она не очень хорошо. Но у меня не хватает смелости сказать ей об этом».

Опасный момент

Большинство людей скорее получают удар под дых, чем скажут то, что может обидеть человека. Конечно, неприятно узнать, что ты некомпетентен в том, чем гордишься. Руководители годами позволяют сотрудникам думать, что они хорошо делают свое дело, хотя это совсем не так. Они либо сами все исправляют (решают проблему обходным путем), либо смиряются с плохими результатами, хотя оба варианта неприемлемы.

Решение

Позволяя кому-то жить во власти иллюзии собственной компетентности, вы уже не можете судить о том, действительно ли профессионализм сотрудника недостаточно высок. Ведь вы никогда не заставляли его отвечать за свои действия. В этом случае начните вначале говорить об узких областях, которые можно улучшить. Покажите, что цените готовность сотрудника. За это его можно и похвалить. Потом объясните, что хотели бы улучшить еще кое-что — повысить качество его работы в выбранной области. Ясно, четко и подробно расскажите о своих планах. Не говорите о том, что вам мешает, говорите о новых стандартах.

Когда собеседник станет лучше успевать в выбранной области деятельности, берите другую проблему и работайте над ней. Со временем, если сотрудник ничуть не изменился, хотя вы постоянно и уважительно вели с ним разговоры о содержании проблемы и проверяли, действительно ли он не может научиться тому, чему нужно, вы получите право провести с ним более подробный разговор об отношениях.

Ни в какие ворота

Что если человек большую часть времени неуправляем, но угрожает подать на вас жалобу, если вы выступите против него? И самое плохое, по определенным причинам он, вероятно, выиграет. Что делать?

Опасный момент

Просто удивительно, сколько компаний спотыкается об одного или нескольких действительно плохих работников, которые держат лидера в заложниках. Эти люди совершенно не интересуются своей работой, отлынивают, когда только можно, портят жизнь окружающим и нагоняют страх на начальство. Они грозятся подать в суд или вынести на свет грязные тайны, которые им якобы известны. Случайный человек обязательно подумает: «Так почему же они все еще здесь работают?»

Решение

Решить проблему можно, только если заставить такого сотрудника отвечать за свои поступки. Встретьтесь с представителем отдела по развитию персонала и разработайте совместный план. Выберите неприемлемый и непростительный поступок трудного сотрудника. Расскажите ему, как вы будете действовать в случае несоблюдения субординации, сопротивления и плохой работы. Сообщите ему, что его поведение недопустимо и мириться с ним больше никто не будет. И сразу уверьте его, что ваша цель заключается в том, чтобы он добился успеха.

Опишите самые тяжелые и значимые закономерные последствия его поведения, например, что он погрязнет в скучных заданиях, а коллеги будут давать ему отпор. Обязательно расскажите ему о последствиях подобного поведения в будущем. И вновь продемонстрируйте, что хотя и не желаете, вы будете вынуждены защитить от него своих коллег и всю компанию. Зафиксируйте беседу документально, а затем не сводите с него глаз. И не спускайте ему с рук малейшее нарушение, применяйте дисциплинарные меры. Перестаньте быть заложником обстоятельств.

Изменение культуры

Мы порываем с прошлым. Бывало, люди сквозь пальцы смотрели на нарушение политики компании, теперь же мы больше не намерены оставлять нарушения безнаказанными. Но как поменять коней на переправе?

Опасный момент

Многие компании только начали устанавливать для сотрудников новые стандарты инициативности, командной работы, обслуживания клиентов и тому подобных правил. К несчастью, несмотря на все попытки лидеров изменить ситуацию, лозунгов, кнопок и баннеров для трансформации культуры работы недостаточно. Мало назвать группу командой, чтобы она действительно в нее превратилась. Недостаточно сказать детям, что они больше не могут не слушаться вас, — это не отменит долгие годы плохого воспитания.

Решение

Невозможно решить старые проблемы, не объяснив людям, чего именно вы от них хотите. Не имея ничего помимо неясных ожиданий, вы не можете призывать людей к ответу за нарушения, о которых они могли даже не знать. Боритесь с прошлым. Не называя имен, разъясните людям закономерные последствия прошлых событий. Например, вы можете объяснить, как, соглашаясь выполнить каждое срочное требование, вы значительно снизили качество и повысили издержки. Помогая сотрудникам связывать следствия с их прошлым поведением, вы создаете себе авторитет для изменения ожиданий.

Объясните, как должны обстоять дела с конкретными, определенными и повторяющимися действиями. Покажите, что можно, а чего нельзя делать. Изучите лучший опыт. Противопоставляйте прошлые действия тому, как нужно работать сейчас. Затем научите сотрудников правильно выполнять свою работу, сосредоточьтесь на этом. Без понимания конечной цели нельзя требовать от других изменений. Только прояснив новые ожидания, вы имеете право начинать серьезные разговоры об ответственности с нарушителями новых стандартов. Даже больше, чем право, — теперь это станет вашей обязанностью.

Пограничное поведение

«Одна из подчиненных постоянно все путает. Она не настолько плохо работает, чтобы назвать ее некомпетентной, но постоянно балансирует на грани, поэтому я все время беспокоюсь о ее работе».

Опасный момент

Вопрос о том, что подчиненный все время балансирует на грани между нормальной работой и служебным несоответствием, обсудить не просто. Это может стать настоящей проверкой вашего умения провести ясный и конкретный серьезный разговор: «Ну ладно, не то чтобы вы не ответили клиенту. Просто сделали это невежливо, обнаружив свое плохое настроение».

Такую позицию трудно защитить, вы становитесь уязвимы для аргументов типа: «Как бы я ни старалась, вы вечно недовольны мной». И вот уже это ваша проблема, а не вашего собеседника.

Решение

От всех остальных того, кто умеет справляться с неявными, пограничными нарушениями, отличают исследовательский подход, внутренняя работа и умение связывать определенные факты.

Во-первых, необходимо собрать данные. Поговорите с сотрудницей о том, что ей нравится и не нравится в ее текущей работе. Что ее беспокоит? На что она надеется? Чем озабочена? Относитесь к «исследовательскому» разговору с искренним желанием обнаружить помехи и попытаться найти способы устранить их. Затем соберите факты, прошлые и настоящие, чтобы описать разницу между посредственностью и хорошей работой. Это очень важно. Большинство людей не представляют себе, в чем эта разница заключается, поэтому используют красивые, но бессмысленные выражения, которыми обычно приправляют вдохновляющие речи: «Ваше отношение определяет результат», «Вы должны стараться на 110 процентов». Эти советы имеют смысл только для тех, кто их дает, однако лишь сбивают с толку и обижают людей, которые, как предполагается, должны измениться.

Подумайте, какое поведение можно описать так, чтобы ситуация стала ясной, например: «Я заметил, что, написав письмо, вы пробегаете его глазами и потом сразу отправляете. Для себя я понял, что если письмо адресовано не одному из наших сотрудников, лучше перед отправкой прочесть его вслух, чтобы понять, действительно ли вы выразили то, что хотели, перечитать через пару часов, а затем попросить того, кому вы доверяете, прочитать его еще раз».

Вам не удастся объяснить людям разницу между посредственным выполнением профессиональных обязанностей и той невнятной перспективой совершенства, к которой они должны стремиться, если вы тщательно не продумаете свои слова. Описание должно быть очень четким и понятным. Старательно собирайте полезные факты — это необходимо для ведения любого серьезного разговора.

И наконец, объедините размышления и факты, полученные в результате исследования. Объясните, каким образом ваши рекомендации не только уменьшат основания для беспокойства, но и помогут собеседнику осуществить свои стремления. Создав эту связь, вы значительно укрепите свое влияние. Если показать подчиненному, как рекомендованные ему изменения связаны с его целями, весьма вероятно, что у него появится мотивация к обучению и росту. В ином случае не ждите, что он станет что-то менять.

Чаша терпения переполнена

«Там, где я работаю, серьезные проблемы обсуждать на людях не принято. Нам постоянно поручают больше заданий, чем мы можем выполнить, и приходится делать вид, что все в порядке. А к тем, кто вслух выражает несогласие, перестают относиться как к члену команды».

Опасный момент

Один трюк поможет вам заставить других сделать то, на что они никогда бы не согласились, и выйти сухим из воды. Этим методом пользуются в армейских подразделениях: старослужащие подначивают новобранцев, которые только пару недель назад были призывниками, издеваться над своими соседями так, чтобы офицерские чины ничего не заметили. Солдаты делают то, за что высший командный состав оказался бы в тюрьме.

Именно так поступают в компаниях, где руководство закрывает глаза на отсутствие четкой официальной политики и документов, регламентирующих чрезмерную рабочую нагрузку. Кто бы решился их разработать? Вместо этого менеджмент в расчете на то, что никто не возмутится, выдвигает требования, далекие от реальности.

Лидеры, безусловно, могут использовать свое влияние, чтобы заставить людей работать круглые сутки с невыносимой нагрузкой. Однако если сотрудники терпят подобные издевательства или закрывают глаза на то, с чем мирятся другие, каждый из них становится частью проблемы. Это заговор молчания.

Новые сотрудники, пытаясь заговорить о балансе между работой и личной жизнью, быстро понимают, что, выказывая недовольство вслух, они не просто ставят под сомнение молчаливую волю начальства, но и входят в конфликт со всей «культурой» организации. И если они не вольются в нее, их никогда не будут считать своими.

Решение

Этот разговор следует начинать с выбора общей цели. Сразу переходите к главной проблеме — кого считать членом команды? Например: «Я хочу поговорить о том, о чем большинство предпочитает помалкивать. Для меня очень важно приносить пользу компании и достигать целей. Чтобы быть членом команды, я хочу понять, что нужно делать». Затем смешайте факты и свои осторожные заключения: «Иногда мы беремся за задачи, сроки выполнения которых не можем соблюсти. Я тоже так делаю. Никто вокруг ничего не говорит, поэтому мы тоже вежливо улыбаемся и соглашаемся. У меня возникло ощущение, что каждый надеется на то, что остальные не смогут выполнить свои обязательства, и тогда, если они подадут голос первыми, проблема решится без его участия. Кто первым уклонится от огромного объема работы, которую необходимо выполнить за невероятно короткий срок? Мы можем поговорить об этом или только мне одному ситуация видится такой?»

Теперь вы должны исследовать истинные причины установления подобной культуры работы. Не показывайте пальцем — ищите причины. Помните, что мир вокруг вас специально организовали так, чтобы умные люди делали глупости. Как вы поступаете друг с другом? Какие обстоятельства влияют на подобное положение вещей? Что делается для того, чтобы поставить людей в такие сложные условия?

Это серьезная проблема. И ею недовольны очень многие — их даже больше, чем вы можете себе представить. По мере того как конкуренция растет, а ресурсов становится все меньше, растет

продолжительность рабочего дня. А с ней и нагрузка. Сначала она становится чрезмерной, а потом — просто до смешного невероятной. Мы перегружены, напряжены, но продолжаем молчать.

И последнее замечание

Вероятно, прежде чем выносить этот разговор на публику, его стоит провести с несколькими коллегами один на один. В отличие от всех обсуждаемых до сих пор случаев, эту проблему нельзя решить с глазу на глаз, поскольку она составляет часть культуры работы компании. Но готовить ее решение следует в личном разговоре. Встретившись с несколькими коллегами, узнайте, разделяют ли они вашу точку зрения. Если это так, попросите их поделиться своим мнением, когда вы поднимете вопрос. Затем идите в народ.

Не хочу быть занудой

«Я постоянно поднимаю одни и те же вопросы, но моя супруга и дети продолжают поступать по-своему. Из-за этого я чувствую себя занудой. Но я совсем не хочу быть таким».

Опасный момент

Занудство — домашняя версия «дня сурка». Ваши родные постоянно нарушают свои обещания. Мы говорим о первоначальной проблеме, но не решаем более серьезный вопрос: обещания даются, но не выполняются.

Решение

Когда во второй раз человек не поднимает свою одежду с пола в спальне, не относит грязную тарелку в раковину или выдавливает зубную пасту из тюбика посередине, возникает новая проблема: человек не выполнил своего обещания. Вы на распутье. Вы можете поговорить о систематичности неправильного поведения. Можете занудствовать или — смириться.

Тюбики с зубной пастой и грязная посуда в раковине, по поводу чего вы постоянно пилите своих домашних, — это мелкие проблемы.

Они часто повторяются, о них часто упоминают в семейных разговорах. Никто никогда не скажет: «Моя жена такая зануда! Каждый раз, когда я завожу интрижку с женщиной вдвое моложе меня, она поднимает страшный шум». Серьезные, постоянно повторяющиеся столкновения представляют собой настоящие катастрофы. Наказывать за мелкие «правонарушения», вошедшие в систему, — это занудство. Решать вам.

Если вас раздражает проблема, поговорите о ее системности, но только если овчинка стоит выделки. Иногда из-за нее не следует накалять атмосферу. Ведь это всего лишь тюбик с зубной пастой. Может быть, вам нужно быть терпимее. Если вы выбираете смирение, объясните это оппоненту: вы решили, что проблема не требует обсуждения. Вам было бы приятно, если бы жена не давила на тюбик посередине, но больше вы не будете об этом говорить. Пусть все идет своим чередом.

Меня воспринимают однобоко

«Я работаю с человеком, который постоянно совершает ошибки. С ним мы говорим только о проблемах. У меня такое ощущение, что он перестал меня слушать. Когда я захожу в комнату, он сразу напрягается. Как мне обсудить это с ним, ведь он воспринимает меня только с одной стороны?»

Опасный момент

Создать атмосферу безопасности в разговоре о плохой работе непросто, особенно если вы ничем не связаны с собеседником, кроме обсуждения его промахов. Нравится вам это или нет, в каждом отношении наступает свой переломный момент. Когда большая часть разговоров сводится к тому, что оппонент должен отвечать за свои действия, при общении с вами он сидит как на иголках, какова бы ни была тема разговора и каковы бы ни были ваши намерения. Вы превратились для него в источник раздражения.

Решение

Очень важно пообщаться с человеком в менее напряженной обстановке. Три разных исследования, проведенных авторами этой книги, показали, что единственное, что может гарантировать удовлетворенность руководством, — частота взаимодействия. Но если вы взаимодействуете редко и при этом говорите только о проблемах, вы обречены на то, что каждый серьезный разговор будет начинаться «не с того конца». Собеседник лишь выслушает ваши слова, но никогда не увидит в вас человека. Поэтому сойдите с проторенной дорожки и контактируйте чаще. Во время общения отвлекитесь от работы, снизойдите до обычных человеческих дел.

Самое первое исследование лидерства, проведенное авторами, принесло поразившие нас результаты. Показывая свое рабочее место, специалисты, которых руководство считало лучшими из лучших, много рассказывали о своих сотрудниках. Они хвалились ими. С гордостью говорили об их детях: «Сын Кевина учится в военно-морском училище». Очевидно, что они много общались с коллегами и у них сложились теплые личные отношения. Плохие сотрудники, напротив, демонстрировали лишь оборудование и продукты производства. Они проходили мимо подчиненных, как будто их там не было.

Итак, постройте полноценные отношения. Сходите вместе на обед. Не составляйте план разговора — просто поболтайте. Проходя мимо, случайно упомяните о том, что интересует коллегу. И когда увидите, что отношения налаживаются, похвалите его за хорошую работу. Станьте просто человеком, а не источником неприятностей. И создайте здоровый контекст для решения проблем на случай необходимости.

Что касается семьи, если вы не разгрузите свой рабочий график и не сводите детей поесть пиццу, просто чтобы побыть с ними вместе, вы можете случайно пропустить переломный момент в их жизни. Как бы неправы они ни были, сколько бы проблем ни создавали, как бы вам ни хотелось завести с ними серьезный разговор, в какой-то момент они станут считать вас бездушным занудой и всегда будут думать, что ваши мотивы нечисты. Ваше влияние на детей и возможность поговорить серьезно будут ограничены. Поэтому не переступайте черту. Чем чаще вас подводят, тем больше нужно работать над созданием стабильных отношений.

Не думаю, что мы можем измениться

«Мы говорим о привычках, сформировавшихся всю жизнь. Не думаю, что я или кто-то из окружающих способен серьезно измениться. Читать об этом гораздо проще, чем действовать по-другому».

Опасный момент

Привычку изменить непросто. Мы взаимодействуем с людьми, в основном не задумываясь. Мы следуем сценариям, которые вырабатывали всю жизнь, — хорошо пригнанным, знакомым и доведенным до автоматизма. Мы набрасываемся на наших детей почти так же легко и бездумно, как заказываем гамбургер. Мы знаем, что сказать, знаем, что скажут они, и нам ни о чем не нужно задумываться. Мы можем сыграть любую роль. Как отказаться от этих стойких привычек?

Легко опустить руки, когда знаешь, что уже пробовал это сделать и потерпел неудачу. Девяносто процентов людей, пытавшихся похудеть, бросали свои попытки и набирали вес так много раз, что перестали верить в свои собственные истории. «В этот раз я ни за что не сорвусь. Сейчас все будет по-другому». Или, может быть, вы пробовали разные программы упражнений на тренажере — в этот раз на совершенно новых тренажерах, — и все же каждый раз покрывались потом, открывая банку маринованных овощей. Возможно, вы решили употреблять только здоровую пищу, но совершенно выдохлись, обнаружив по пути к магазину здорового питания киоск, где продают бургеры навынос.

Мы привыкли начинать и быстро бросать. Мы становимся циниками и не верим в себя. Не хотим еще раз попробовать, потому что уверены, что не доведем дело до конца. Так как же не бросить начатое?

Решение

К счастью, ни один совет в этой книге не нов или незнаком вам. Методы, которым мы обучаем, не были открыты на далекой планете. В хорошие дни вы делаете то же самое, что и каждый человек, умеющий общаться с людьми. Вы заводите серьезные разговоры, делая все возможное, чтобы не выходить из себя и не вести себя глупо, и вам это удастся. В хорошие дни вы один из тех, кого авторы изучали,

собирая лучший опыт, помогающий справиться с нарушением обещаний.

Вам не нужно ничего менять в своей жизни — разве что несколько моментов, — и, может быть, следует стараться поступать более последовательно. При этом совсем не нужно менять свою уникальную, неприкосновенную личность («ничего не могу поделаться, таким уж я уродился»). Чтобы добиться положительных результатов, надо изменить несколько мыслей и в некоторых случаях поступать иначе. Вот и все. Нет необходимости менять генетический код.

Для облегчения окончательной «доводки» мыслей и слов у нас есть несколько предложений. Во-первых, изучать эту книгу лучше парами. Поэтому найдите единомышленника и делитесь с ним этими идеями. Ставьте цели, практикуйтесь вместе и поддерживайте друг друга, приступая к новому для вас стилю ведения серьезных разговоров об ответственности.

Работаете вы парами или в одиночку, выберите один метод и совершенствуйтесь в нем. Затем делайте то же самое со следующим. Посвящайте этому хотя бы один час в неделю на протяжении десяти недель. Вот и все, что нужно для серьезных изменений. Выделите дома и на работе время для того, чтобы разговаривать о проблемах, которые обычно не затрагиваете. Работайте над закреплением одного навыка в течение недели.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Алгоритм самоанализа

Оценка собственных навыков ведения серьезного разговора об ответственности

Чтобы оценить свой уровень владения навыками ведения серьезного разговора и чтобы эта книга помогла вам решить накопившиеся проблемы, честно ответьте на следующие вопросы. (Онлайн-версию теста [на английском языке] вы найдете на vitalsmarts.com/bookresources. Там же предложены инструменты оценки успешности ведения серьезных разговоров в семье, команде и компании.)

**Определите суть проблемы и решите,
стоит ли заводить о ней разговор**

	Да	Нет
1. Чтобы не вступать в спор, я слишком долго откладываю некоторые разговоры на потом.		
2. Вступив в конфронтацию с тем, кто меня подвел, иногда я понимаю, что говорил о самой проблеме, а не о том, что стало причиной ее возникновения.		
3. Моя жизнь наверняка станет лучше, если я научусь говорить об определенных вещах, не навлекая на себя опасность.		
4. Иногда я принимаю решение не вступать в разговор, потому что убеждаю себя в том, что лучше смириться, чем участвовать в некрасивом разбирательстве.		
5. Я постоянно поднимаю вопрос об одной проблеме, которая меня очень беспокоит.		

Научитесь рассказывать истории

	Да	Нет
1. По-моему, люди заслуживают такого же отношения, которое демонстрируют, поэтому за эгоизм и низость плачу той же монетой.		
2. Иногда я оцениваю причины невыполнения другими обещаний быстрее, чем следует.		
3. Иногда мне кажется, что люди намеренно вредят мне; тогда я действую исходя из этого предположения, хотя на самом деле это может быть неправдой.		
4. Порой мне кажется, что я слишком быстро начинаю злиться.		
5. Бывало, я винил других в неких проблемах, но позже понимал, что и сам отчасти послужил их причиной.		

Опишите несоответствие между поступками и ожиданиями

	Да	Нет
1. Иногда я начинаю обсуждение проблем в таких резких выражениях, что собеседник тут же занимает оборонительную позицию.		
2. Бывает, я говорю с человеком о его неблагоприятных поступках в присутствии других людей.		
3. Временами я не могу понять, как честно высказать человеку свое мнение, не обидев его.		
4. Иногда, поднимая проблему, я слишком много говорю и совсем не слушаю.		
5. Обсуждая проблемы, я не всегда позволяю людям поделиться своим мнением.		

Мотивируйте

	Да	Нет
1. У меня не получается мотивировать людей измениться, потому что я не обладаю для этого достаточной властью.		
2. Иногда, чтобы заставить других делать определенные вещи, я внушаю им чувство вины или угрожаю.		
3. Случается, я не понимаю, почему людям неинтересно выполнять свои обязанности.		
4. Порой трудно заставить других понять, что то, чего я от них хочу, на самом деле в их интересах.		
5. Некоторых из тех, с кем я постоянно имею дело, вообще невозможно мотивировать.		

Облегчите задачу

	Да	Нет
1. Хотя работа, которую поручили сотрудникам, бывает неинтересной или неприятной, я все равно во что бы то ни стало заставляю их выполнить ее.		
2. Если у человека что-то не получается, я сразу предлагаю ему совет, хотя ему нужно лишь обсудить свои соображения.		
3. Иногда мне кажется, что люди, которые делают все возможное, чтобы облегчить другим работу, лишь балуют тех, кому следует делать свое дело и отвечать за свои поступки.		
4. Иногда после обсуждения проблемы я забываю проверить, готов ли собеседник сделать все необходимое.		
5. Порой я прошу оппонента предложить свои идеи, хотя мне это не нужно, поскольку я уже сам все решил.		

Сохраняйте сосредоточенность и гибкость

	Да	Нет
1. Во время серьезного разговора я иногда отвлекаюсь от основной проблемы и теряю нить разговора.		
2. Я не знаю, что делать, если во время серьезного разговора возникает новая проблема.		
3. Если собеседник начинает злиться, я не всегда знаю, что ему ответить.		
4. Я почти никогда не отвлекаюсь от основной темы обсуждения, но иногда упускаю то, что хочет обсудить собеседник.		
5. Когда кто-то нарушает обещание и не сообщает мне об этом, хотя существовала такая договоренность, я обычно спускаю ему это с рук, несмотря на то что он не удосужился поставить меня в известность.		

Составьте план и следуйте ему

	Да	Нет
1. Иногда я прорабатываю проблему, забывая уточнить, кто, что и к какому сроку должен сделать.		
2. Я бываю разочарован тем, что сделали люди, поскольку они совершенно не поняли, чего я от них хотел.		
3. Иногда я забываю назначить точный срок выполнения задания, а потом удивляюсь, что оно не выполнено к ожидаемому времени.		
4. Я совершенно уверен, что мои дети, жена и сослуживцы считают, что я опекаю их в мелочах.		
5. Бывает, я раздаю людям задания, но у меня нет времени на их проверку.		

Подсчет результатов

Опрос разделен по семи главам (умениям), в которых описаны методы ведения серьезных разговоров об ответственности (по пять вопросов в каждой). Изучите свои результаты и сосредоточьтесь на тех проблемных моментах, в которых вы набрали больше всего ответов «да». Мы предлагаем решения проблем, вызывающих у вас самые большие трудности.

Итак, подсчитайте, сколько раз вы ответили «да». Каждый ответ — это умение, которому надо обучиться.

26–35: не откладывайте эту книгу! Судя по всему, она вам очень нужна.

16–25: вы можете воспользоваться нашей помощью. Спасибо за то, что были честны.

6–15: вы многое умеете и, скорее всего, добиваетесь успеха.

1–5: вы сами можете поучить нас.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Вопросы для диагностики шести источников влияния

Модель шести источников влияния

Описанная нами модель помогает расширить ваш взгляд на причины поступков людей. Приняв во внимание все шесть источников влияния, мы можем выйти за рамки традиционного представления о мотивах человеческих поступков («Они нарочно делают так. Очевидно, им нравится создавать нам проблемы») и учесть все факторы, влияющие на поведение.

Для того чтобы глубже изучить каждый из шести источников влияния, мы предлагаем вам ответить на следующие вопросы. Они помогают поставить диагноз проблеме и определить, почему она возникла. Почему этот человек подвел вас?

Источник 1. Удовольствие или боль

Люди получают удовольствие от своего поведения или считают, что, изменив его, они в чем-то пострадают.

- Нравится ли человеку делать то, о чем его попросили? Приносит ли ему удовольствие выполнение задачи само по себе?
- Гордится ли он своей работой и тем, как ее выполняет?
- Может быть, порученная задача скучна, неприятна, монотонна, физически или умственно утомительна, приносит разочарование?
- Человек нарушает обязательства потому, что ему это нравится?

Источник 2. Сильные и слабые стороны

У человека нет возможности или необходимых знаний для выполнения задачи. Он лучше справится с другим заданием.

- Обладает ли человек точной и полной информацией?
- Достаточно ли он умен, чтобы выполнить задачу?
- В состоянии ли он выполнить задачу физически?
- Ему проще нарушить обещание, чем сделать необходимое?

Источник 3. Похвала и давление

Люди (друзья, семья, сослуживцы и руководители) не одобряют правильного поведения и хвалят за неправильное.

- Верно ли, что никто не замечает правильных поступков человека? Возможно, следование правилам отталкивает людей, которые ему небезразличны?
- Сотрудники давят на человека, провоцируя неправильное поведение?
- Раздает ли начальник важные поручения другим людям, или он не поддерживает соблюдение правил?
- У человека возникают ссоры в семье из-за работы?
- Не вы ли сами его расхолаживаете?
- Может, вам не удастся поощрить его?

Источник 4. Помощь и препятствия

Окружающие мешают или даже лишают человека возможности поступать правильно, способствуя неподобающему поведению.

- Не скрывают ли окружающие важную информацию?
- Предоставляют ли они необходимые ресурсы?
- Помогают ли в случае необходимости?
- Обеспечивают ли они необходимое разрешение или предоставляют полномочия?
- Не препятствуете ли вы сами тому, чтобы человек добился успеха?
- Какую помощь и ресурсы вы можете предоставить для облегчения поставленной задачи?

Источник 5. Кнут и пряник

Формальная система вознаграждения поощряет неподобающее поведение, отбивая охоту совершать правильные поступки.

- Может ли человек из-за правильного поведения потерять деньги?
- Не ставят ли правильные поступки под удар его карьеру или работу?
- Не препятствуют ли поступки новым назначениям, интересным заданиям или нормальным условиям работы?
- Не приносят ли неправильные поступки больше денег, не подталкивают ли они карьерный рост, не помогают ли получать интересные задания или лучшие условия работы?

Источник 6. Мосты и барьеры

Окружающая обстановка, организационная структура, политика, процедуры, правила, принятые в компании, и все прочие обстоятельства препятствуют человеку поступать правильно.

- Поставленная задача находится в рамках обычной работы сотрудника?
- Не затрудняют ли политика, правила или процедуры, принятые в компании, выполнение задачи?

- Существуют ли бюрократические препоны, препятствующие выполнению работы?
- Есть ли у человека необходимое оборудование и инструменты?
- Мешает или помогает физическая среда?
- Есть ли у сотрудника доступ к необходимой информации? Доступна ли ему информация о результатах его работы?
- Ясны ли ему цели и приоритеты?

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Когда все складывается хорошо

Эта книга была написана с целью ответить на вопросы: как воспринимать несоответствие между вашими ожиданиями и происходящим и как в этом разобраться? Давайте рассмотрим другой вариант, о котором мы до сих пор не говорили. Предположим, человек оправдал возложенные на него ожидания и даже превзошел их. Вам выпал шанс искренне похвалить его.

Похвала

Похвала играет в решении проблем важную роль. Мастера ведения серьезных разговоров щедро хвалят людей в перерывах между обсуждением их безответственного поведения. С первого же взгляда на них окружающие чувствуют, что их уважают и ценят. Они уверены, что этот человек действует в их интересах, ведь он всегда замечает, когда дела идут хорошо, и часто и искренне отмечает их достижения. Открытые и регулярные похвалы создают источник уважения, из которого можно черпать, когда придет время поговорить о нарушении обязательств.

В компаниях уделяют внимание похвале дважды в год, когда сотрудники отдела персонала проводят исследование удовлетворенности.

Согласно исследованиям авторов, основная жалоба служащих неизменно сводится к одному и тому же — отсутствию признания и благодарности за хорошо выполненную работу. Непохоже, чтобы большинство из нас пользовались любой возможностью для создания климата взаимного уважения. Чтобы исправить несправедливость, мы хотим поделиться с вами некоторыми соображениями о похвалах, хотя кому-то они могут показаться нелогичными.

Нелогичные предложения

Хвалите больше, чем следует, и даже в два раза больше

Обычно мы бываем скупы на похвалы. Нам говорят, что мы должны чаще хвалить людей — скажем, подчиненных, супругов и детей, — но мы боимся переборщить. Мы не хотим удешевлять похвалу, славословя так часто, чтобы она потеряла ценность. Поэтому придерживаем свое одобрение для специальных случаев, таких как награждение олимпийскими медалями, уход на пенсию и похороны. В конце концов, хорошего понемногу.

Мы хвалим людей довольно редко потому, что упускаем нужный момент. Мы просто не видим хорошего. Например, ваши дети реже дерутся, а вы не замечаете этого. А когда подчиненные трудятся дни напролет и не создают вам трудностей, вы не обращаете на это внимания? Шерлок Холмс раскрыл преступление, потому что единственный заметил, что собака не лаяла. Обратит внимание на отсутствие лая мог только вымышленный гений. То же самое с проблемами. Если вы не замечаете отсутствия проблем (все идет хорошо), вы, разумеется, никого не хвалите.

Статистика говорит о том, что с течением времени мы не учимся раздавать похвалы. Это печальное постоянство является следствием того, что наше общество страдает от одностороннего видения: мы видим только плохое. В литературе о лидерстве такой подход называется управлением по отклонениям*: обращай внимание только на неудачи и работай с ними. В семье такая стратегия называется выживанием:

* Управление по отклонениям — управление, при котором управляющее лицо, орган управления фиксирует отклонения от заранее намеченного плана, программы и принимает меры к устранению отклонений. *Прим. ред.*

следует потушить огонь, пока весь дом не сгорел. Ежегодно люди жалуются, что никто не замечает хорошей работы, потому что каждый год их начальство, ослепленное проблемами, не видит, что все идет хорошо.

Конечно, выдающиеся результаты мы замечаем. Побейте новые рекорды, завершите крупный проект, и на вас обратят внимание. Да никто и не сомневается в том, что восхвалять будут все гигантское или исключительное. Однако в этом случае люди не воспринимают похвалу, они считают, что им отдали должное. Чествованием выдающихся достижений не удовлетворить потребность человека в том, чтобы его чаще хвалили.

По словам Марка Твена, на хорошем комплименте он может продержаться не меньше двух месяцев, а ведь он настоящий герой Америки. Насколько больше обычные герои — клерки, программисты и охранники — могут сделать за простые слова похвалы? И что нужно, чтобы заметить и похвалить за достижения, которые не войдут в список новых рекордов?

Объяснение неспособности замечать очевидное, например правильные поступки, дает психологическая теория фигуры и фона. Органы восприятия упрощают любую визуальную составляющую: фигура имеет строго очерченную форму, а фона как будто не существует. В компаниях и семьях проблемы представляют собой фигуру, а все остальное служит фоном.

Художник Мауриц Эшер добился выдающегося успеха среди современников, смешивая на своих картинах фигуры и фон. Сначала вы видите черных птиц, а потом боковым зрением замечаете белых. Мы все получим от жизни больше, если сделаем так, чтобы определенные моменты человеческого поведения были более заметны, чтобы их чаще отмечали и рутинный успех превратился бы в то, что притягивает взгляд и привлекает внимание.

Как Эшер на своих картинах, мы должны научиться превращать фоновые явления в фигуры, центр внимания и предмет похвалы. Что если наши сотрудники, супруги и дети почувствуют, что мы всегда замечаем, как они стараются и хорошо работают? Что если в компаниях и семьях за хорошие дела станут вознаграждать, а не наказывать?

Чтобы совершить этот судьбоносный сдвиг, повернуть вспять более чем полувековую тенденцию нежелания хвалить, нужны три составляющие: комплименты, изменение стандартов и простые сигналы.

Приведем пример. Давайте равняться на Дональда Петерсена, экс-председателя правления компании Ford Motor. Каждый день он, сидя за огромным столом в своем офисе, достаточно большом, чтобы играть в нем в баскетбол, писал от руки искренние послания людям, которые его окружали. Он утверждал, что «это самые важные десять минут рабочего дня — их надо тратить на то, чтобы поддержать людей, с которыми вы работаете»*. Так считал глава одной из крупнейших компаний в мире, человек, который с легкостью мог тратить свое время на долгосрочное планирование и размышления о высоких материях бизнеса. Однако он верил, что самая важная часть его работы — искренне хвалить своих сотрудников. Мы предлагаем и вам изменить свои убеждения. До тех пор пока мы не поверим в то, что выражение искреннего восхищения — наиглавнейшая задача лидера, супруга и родителя, мы не сможем преодолеть обычные механизмы мышления и выработанную за многие годы привычку видеть только плохое.

Дональд Петерсен делал очень важное дело: он посылал служащим собственноручно написанные записки. Получившие их люди рассказывали, что в них содержались комментарии их скромных достижений. Руководитель благодарил сотрудников не только за большой успех, он благодарил за ежедневную поддержку и молчаливую помощь.

Современные стандарты признательности содержат два огромных минуса. Во-первых, восхваляемый трудовой подвиг должен быть монументальным. Во-вторых, награда должна соответствовать деянию, дорого стоить и отнимать массу времени. Расстаньтесь с этой иллюзией. Ищите мелочи и хвалите за них. Большинство из нас и так торжествует по поводу великих дел.

Мужьям, например, очень сложно осознать это. Жене нужно лишь ласковое слово, нежное прикосновение, искренняя улыбка, а муж месяцами теряет возможность сделать ей приятное, а потом выкладывает деньги на новую машину или дарит ей то, что очень нравится ему самому, но совершенно не по душе женщине. Главный приз уходит мужу, который подарил жене крышку канализационного люка, потому что на ней были выгравированы буквы с ее инициалами. «Ух ты, моя собственная крышка от канализации! А цепочка к ней прилагается?»

* Fred Bauer, "The Power of a Note," in *Heart at Work: Stories and Strategies for Building Self-Esteem and Reawakening the Soul at Work*, compiled by Jack Canfield and Jacqueline Miller (New York: McGraw-Hill, 1998), 190–194.

Есть здесь и третий минус, но заметить его несколько сложнее. Председатель Ford каждый день сидел и писал записки. Он делал это ежедневно, и об этом ему не нужно было напоминать. Даже у тех, кто искренне хочет вознаграждать достижения и готов выискивать достойные похвалы мелочи, это часто вылетает из головы. Проблемы — вот наше поле деятельности, решения — наша почва. Для того чтобы изменить эту привычку, выделите время на поиск положительных моментов и не занимайтесь в эти минуты ничем другим. Каждый день ищите то, за что можно похвалить. И хвалите. Сядьте за компьютер, адресуйте письмо другу или коллеге, напишите ему записку. Со временем вам будет легче замечать хорошее — вы приучитесь делать это.

Но если уделять внимание небольшим достижениям, благодарить за них, дарить мелкие сувениры, разве не будешь выглядеть мелко и дешево? Чтобы развенчать этот миф, мы хотим рассказать вам одну историю.

Каждый год один из авторов этой книги получает на день рождения открытку с рукописным поздравлением от старого друга. Он не видел его больше десяти лет, и все же накануне этого дня открытка оказывается в его почтовом ящике. И это приятно. Это единственная открытка, которую он получает не от члена семьи, и в ней всегда находится адресованное ему лично сердечное поздравление. Иногда автор звонит другу, чтобы поблагодарить. Иногда пишет электронное письмо. Но чаще всего он просто читает открытку, думает, как приятно иметь друзей, и улыбается улыбкой человека, которого ценят. Неуловимые искренние моменты понимания не проходят даром.

Разумеется, друг, посылающий открытки, поставил напоминание себе в календарь — в этом все дело. Конечно, ему важно, чтобы его считали внимательным и незабывчивым. И он делает для этого немало и, конечно, понимает, что день рождения — весьма веская причина для сердечного поздравления. Этот человек изменил свои стандарты.

Хвалите людей один на один, а группы в присутствии всех

Эта рекомендация тоже противоречит тому, что обычно происходит в организациях. Сама идея каждой церемонии награждения — покрасоваться перед коллегами и друзьями. Однако, согласно результатам

исследований, многие сотрудники чувствуют неприязнь к тем, кого награждают. У них обычно возникает вопрос, почему не выбрали их. При любой возможности отмечайте успех команды всей командой, а личный успех — с глазу на глаз.

Сосредоточьтесь на процессе, а не на результате

Этот совет тоже противоречит тому, как все обычно происходит. Команды и отдельных людей регулярно награждают за новые достижения. Однако ради этого люди часто нарушают правила, предписания и политику компании. Иногда даже просто подтасовывают результаты. Мы не то чтобы считаем, что цифры не имеют значения, но хотим подчеркнуть, что награждать следует прежде всего за эффективный процесс.

Внесите спонтанность в регламент

Мы обсудили эту проблему в двух словах. Теперь давайте разберемся в ней глубже. Большая часть процедур поощрения в компаниях регламентирована. Мы проводим ежемесячные церемонии награждения, ежегодные банкеты. Когда эти мероприятия становятся единственным местом и временем признания достижений, люди относятся к ним цинично. Похвала превращается в механический процесс, от нее веет холодом. Простые искренние собственноручные записки заменили типовые дощечки, на которых машина выгравировует имя награждаемого.

Замените формальные празднования множеством неформальных моментов. Пишите личные записки, останавливайте людей в холле, дарите им печенье или цветок и говорите «спасибо». Замечайте, где работа идет хорошо, и затем спонтанно и искренне благодарите и хвалите. Напомните людям, что они сделали, почему их работа стоит того, чтобы о ней говорить, и благодарите.

Сделайте признание спонтанной, важной и обычной частью корпоративной жизни, и тогда формальные церемонии награждения из механических и обязательных станут искренними и сердечными. Превратите похвалу в часть своего личного стиля, чтобы, когда вам придется завести серьезный разговор об ответственности, вы смогли построить безопасные, полные доверия и уважительные отношения.

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Вопросы для обсуждения в группах

Регулярное обсуждение поможет вам лучше разобраться в том, что такое серьезная ответственность. Организуйте небольшую группу из членов семьи, друзей, сотрудников или коллег и проводите еженедельные дискуссии. Прилагаем короткий список вопросов, для того чтобы начать любую дискуссию.

1. Люди редко осмеливаются начать серьезный разговор об ответственности, даже если у них, то есть у их семьи, команды или компании, возникла сложная и важная проблема. Но и решившись поговорить, они редко добиваются успеха. Объясните почему.
2. Каких серьезных разговоров об ответственности вы обычно избегаете? О каких проблемах вы пытались поговорить, но успеха не добились?
3. Какие доводы человек обычно приводит себе, чтобы избежать серьезного разговора? Как вы уговариваете себя чаще всего? Что следует делать, чтобы побороть привычку молчать или переходить в нападение?

4. Какие ошибки обычно допускают люди, принимая решение о том, какую проблему поднимать? Как представление о «дне сурка» можно применить к серьезным разговорам об ответственности?
5. Вас подвели. Вы считаете, что оппонент сделал это намеренно, и хотите высказать ему все, что о нем думаете. Почему так вы, скорее всего, только усугубите ситуацию?
6. Почему первые несколько минут серьезного разговора так важны? Какие ошибки обычно совершают люди, описывая несоответствие между поступками и своими ожиданиями в первый раз?
7. Что мотивирует людей и почему? Назовите ошибки, допускаемые людьми, облеченными властью, когда им нужно мотивировать подчиненных.
8. Какие ошибки часто совершают новые назначенцы или родители, если кто-нибудь не выполняет своего обещания? Зачем спрашивать человека, который не имеет возможности выполнить задачу, что он может предложить для ее решения? Почему следует облегчать работу собеседнику?
9. Вы говорите о проблеме, и в ходе разговора возникает новая. Что нужно делать? В какой момент вас, скорее всего, отвлекут, если вы решили разобраться с новой проблемой? Как сохранить сосредоточенность и гибкость?
10. Какой из принципов, описанных в этой книге, кажется вам самым важным? Какой больше всего удивил вас?
11. Какой из методов вам сложнее всего применять? Почему? Что вам нужно, чтобы лучше освоить этот метод?
12. Как ваша группа может помочь каждому ее участнику лучше вести серьезные разговоры?
13. Как вы можете помочь друг другу подготовиться к особенно трудному, серьезному разговору и практиковаться в этом?
14. Какие методы можно использовать для напоминания, что нужно поступать правильно, особенно если вы расстроены и готовы «прочитать лекцию»?

От авторов

Вот лишь несколько из более сотни наших коллег в команде VitalSmarts, которые внесли вклад в создание этой книги: Джеймс Аллред, Терри Браун, Майк Картер, Ланс Гарвин, Джефф Гиббс, Джастин Хейл, Эмили Хоффман, Джефф Джонсон, Тодд Кинг, Бриттни Максфилд, Мэри Макчесни, Джон Минерт, Дэвид Нельсон, Стейси Рузик, Энди Шимберг, Минди Уэйт, Ян Вэнг, Стив Уиллис, Майк Уилсон, Пол Йохам и Роб Янгберг.

Мы также благодарны нашим американским коллегам, талантливым преподавателям — тем, кто оказывает сильное влияние на других людей: Дагу Финтону, Илейн Джеллер, Тамареа Керр, Ричарду Ли, Саймону Лиа, Мюррею Лоу, Джиму Махану, Марджи Мулдин, Полу Макмюррею, Джиму Муноа, Ларри Питерсу, Ширли Портнер, Майку Квиниану, Курту Сутаму, Нейлу Стейкеру.

И наконец, мы выражаем благодарность партнерам и друзьям, которые поддерживали нашу работу в самых разных странах мира: Джеффу Флеммингу и Гранту Доновану (Австралия), Хосмару Арраису (Бразилия), Жэенни Ху (Китай), Кате Бирак и Дагмару Дорингу (Франция), Джогешу Суду (Индия), Нугрохо Супангат (Индонезия), Джованни Вереккия (Италия), В. Ситамц (Малайзия), Сэндеру ванн Эйнсбергену и Виллеке Кремеру (Нидерланды), Мареку Чоиму (Польша), Джеймсу Чену (Сингапур), Хелене Вермаак и Джею Оуэнсу (ЮАР), Кену Джиму (Южная Корея), Артуро Никоре (Швейцария), ТП Лиму (Таиланд), Грэхему Роббу и Ричарду Паунду (Великобритания).

Об авторах

Удостоенный многочисленных наград авторский коллектив этой книги создал в общей сложности четыре бестселлера для New York Times: «Трудные диалоги. Что и как говорить, когда ставки высоки», «Серьезный разговор об ответственности. Что делать с обманутыми ожиданиями, нарушенными обещаниями и некорректным поведением», «Как влиять на других. Принципы, методы, примеры»* и «Изменить все, что угодно: 6 мощных инструментов для достижения любых целей»**.



Керри Паттерсон — автор ряда обучающих программ, отмеченных высокими наградами. На протяжении всей своей карьеры он возглавлял многочисленные долгосрочные проекты по проведению изменений в организациях. За выдающийся вклад в развитие науки об организационном поведении в 2004 году был удостоен престижной премии BYU Marriott School of Management Dyer. Керри Паттерсон получил докторскую степень в Стэнфордском университете.

* Паттерсон К., Греннай Дж., Максфилд Д., Макмиллан Р., Свитцлер Э. Как влиять на других. Принципы, методы, примеры. — М. : Вильямс, 2008.

** Паттерсон К., Гренни Дж., Максфилд Д., Макмиллан Р., Свитцлер А. Изменить все, что угодно: 6 мощных инструментов для достижения любых целей. — М. : Эксмо, 2014.



Джозеф Гренни — лектор и консультант. За последние тридцать лет разработал и реализовал ряд крупных проектов по внесению конструктивных изменений в работу компаний. Является одним из основателей некоммерческой организации Unitus Labs, которая помогает малообеспеченным слоям населения из стран третьего мира в достижении экономической самодостаточности.



Дэвид Максфилд — ведущий ученый-исследователь, консультант и лектор. Руководит проведением исследований в таких областях, как роль поведения человека в совершении медицинских ошибок, создании угрозы безопасности и реализации проектов. Получил докторскую степень в Стэнфордском университете.



Рон Макмиллан — популярный лектор и консультант. Один из соучредителей Covey Leadership Center, где занимает пост вице-президента научно-исследовательского отдела. Работает с лидерами разных уровней — от менеджеров низшего звена до глав компаний из списка Fortune 500.



Эл Свитцлер — известный консультант и лектор. Руководил обучающими и управленческими проектами в десятках компаний из списка Fortune 500 по всему миру. Член профессорско-преподавательского состава Центра подготовки руководящих кадров Мичиганского университета.

О компании VitalSmarts

VitalSmarts — компания-инноватор в области корпоративного обучения и эффективности организаций, помогающая командам и организациям достигать их наиболее значимых целей. В основе ее тренинговых программ, удостоенных многочисленных наград, лежат результаты исследований, постоянно проводимых компанией вот уже тридцать лет. С помощью VitalSmarts более трехсот компаний из списка Fortune 500 смогли достичь значительных результатов, используя проверенный метод внедрения быстрых, устойчивых и измеримых изменений в организационном поведении. Журнал Inc. уже восемь раз называл VitalSmarts, обучившую более миллиона человек по всему миру, одной из самых быстрорастущих компаний США.

В компании разработаны многочисленные тренинговые программы, в том числе Crucial Conversations™, Crucial Accountability™, Influencer Training™ и Change Anything™. Каждый курс улучшает ключевые организационные показатели путем фокусирования на желательных навыках и стратегиях. Авторы, сотрудники компании, написали три книги, ставшие бестселлерами по мнению New York Times: Crucial Conversations, Crucial Accountability, Influencer и Change Anything.

На сайте компании можно сделать заявку на консалтинг, исследования, тренинги по развитию управленческих команд и выступления.

Сайт компании: www.vital-smarts.com/global

Хотите стать лучше?

Пройдите тренинг в VitalSmarts

change
anything

ЛИЧНОСТНЫЙ РОСТ

Измените свое поведение

Этот курс поможет справиться с любой индивидуальной или профессиональной проблемой, для решения которой нужно изменить свое поведение.

crucial
conversations®

МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ ОТНОШЕНИЯ

Готовность к диалогу

Научитесь вести открытый конструктивный диалог в ситуациях, когда ставки высоки, существуют противоположные позиции и вовлечены сильные эмоции.

crucial
accountability™

ДЛЯ КОМАНД

Универсальная ответственность

Повышайте ответственность, поднимайте производительность и добивайтесь реализации своих планов.

influencer

ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИЙ

Лидерство через влияние

Проведите быстрые и устойчивые изменения в моделях поведения команд или даже целых организаций.

Чтобы больше узнать о предложенных компанией курсах, посетите сайт www.vitalsmarts.com/global

ДРУГИЕ КНИГИ ОТ КОМАНДЫ АВТОРОВ БЕСТСЕЛЛЕРОВ

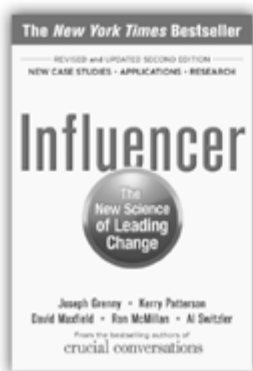
Эта книга — настоящий прорыв. Я чувствую, как сильно она на меня повлияла, вдохновив и наполнив мотивацией.

*Стивен Кови, автор книги
«7 навыков высокоэффективных людей»*



Изменение поведения людей — одна из самых сложных задач, с которыми может столкнуться лидер. Эта книга поможет правильно ввести такие изменения и удостовериться, что они приживутся.

*Сидни Торель, председатель правления
и CEO Eli Lilly and Company*



Главной ценностью в Zappos считается способность «вдохновлять на перемены и реализовывать их».

Эта книга покажет вам, как легко и надолго улучшить чью-то жизнь или карьеру.

*Тони Шей, автор книги
«Доставляя счастье» и CEO Zappos*



ВСЕ КНИГИ ДОСТУПНЫ НА РУССКОМ ЯЗЫКЕ

Максимально полезные книги от издательства «Манн, Иванов и Фербер»

Заходите в гости: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/>

Наш блог: <http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/>

Мы в Facebook: <http://www.facebook.com/mifbooks>

Мы ВКонтакте: <http://vk.com/mifbooks>

Предложите нам книгу:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/predlojite-nam-knigu/>

Ищем правильных коллег: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/job/>