



# Прыгни Маршалл Голдсмит

# Выше Головы!

Предисловие  
Льва Хасиса



**20** привычек,

от которых нужно отказаться, чтобы  
покорить вершину успеха



Маршалл Голдсмит

**Прыгни выше головы!  
20 привычек, от которых  
нужно отказаться, чтобы  
покорить вершину успеха**

«Олимп-Бизнес»

2015

## **Голдсмит М.**

Прыгни выше головы! 20 привычек, от которых нужно отказаться, чтобы покорить вершину успеха / М. Голдсмит — «Олимп-Бизнес», 2015

ISBN 978-5-9693-0328-7

Книга Маршалла Голдсмита парадоксальна по своей сути. Она написана в помощь людям, которые... уже добились грандиозного успеха. У них есть все, к чему они стремились, сбылись все их мечты. Казалось бы, чего еще им желать? И вот тут-то и кроется парадокс. Вы достигли процветания и вправе гордиться собой. Но при этом нередко случается то, что Маршалл Голдсмит называет утратой «внутренней карты». Что это значит? Да то, что вы оказались жертвой «головокружения от успехов»: вы перестали соотносить свое поведение с мнением окружающих, а стало быть, незаметно для себя отклонились от верного пути. Вы не просто забуксовали на месте, но и рискуете потерять завоеванное положение. Как же уберечься от подобной опасности? Маршалл Голдсмит, опытный специалист, консультирующий крупнейших мировых бизнес-лидеров, научит вас, как преодолеть вредные привычки, которые ошибочно ассоциируются у вас с успехом. И тогда неизбежен еще один парадокс, на сей раз счастливый: вы сумеете прыгнуть выше головы! Книга адресована в первую очередь руководителям высшего звена, но будет полезна и широкому кругу читателей.

ISBN 978-5-9693-0328-7

© Голдсмит М., 2015  
© Олимп-Бизнес, 2015

## Содержание

Предисловие к русскому изданию	7
Зачем читать эту книгу?	9
Часть I	10
Глава 1	10
Глава 2	16
Глава 3	19
Убеждение 1: Я добился успеха	20
Убеждение 2: Я могу добиться успеха	21
Убеждение 3: Я добьюсь успеха	22
Убеждение 4: Я выбираю успех	23
Почему успех делает нас суеверными	24
Все мы повинuemся естественному закону	27
Часть II	30
Глава 4	30
Знать, где остановиться	30
Переход на нейтральную позицию	32
Что с нами не так?	33
Чем выше вы поднимаетесь, тем более поведенческими становятся ваши проблемы	35
Два предупреждения	36
Привычка № 1: чрезмерное стремление к победе	36
Привычка № 2: чрезмерное желание внести свой вклад	38
Привычка № 3: стремление выносить оценку	39
Привычка № 4: склонность к деструктивным высказываниям	41
Привычка № 5: позиция сопротивления – «нет», «но», «тем не менее»	44
Привычка № 6: превознесение своего ума	45
Привычка № 7: гнев как средство управления	47
Привычка № 8: негативизм, или «Дайте мне объяснить, почему это не будет работать»	49
Привычка № 9: сокрытие информации	50
Привычка № 10: неумение воздавать по достоинству	52
Привычка № 11: приписывание себе чужих заслуг	53
Привычка № 12: склонность к самооправданию	55
Привычка № 13: ссылки на прошлое	57
Привычка № 14: покровительство любимчикам	58
Привычка № 15: неготовность выразить сожаление	60
Привычка № 16: невнимание	61
Привычка № 17: неблагодарность	63
Привычка № 18: «наказание вестника»	65
Привычка № 19: перекладывание ответственности	66
Привычка № 20: чрезмерное желание оставаться «самим собой»	67
Глава 5	70
Часть III	73

Переведите дух	73
Глава 6	75
Краткая история	75
Четыре обязательства	76
Чего нельзя: сначала просить обратную связь, а потом настаивать на своем мнении	79
Основы обратной связи: как наладить ее самостоятельно	79
Обратная связь по запросу, или Умение просить	81
Спонтанная (без запроса) обратная связь, или Эффект неожиданности	82
Обсервационная обратная связь, или Новый взгляд на себя	84
Глава 7	91
Волшебное средство	91
Искусство приносить извинения	94
Глава 8	95
Не забудьте о фазе покоя	95
Сам себе пресс-секретарь	96
Глава 9	98
Сначала думайте, потом говорите	98
Слушать с уважением	99
Спросите себя: «Стоит ли это делать?»	99
Где проходит грань между хорошим и очень хорошим	101
Глава 10	104
Почему благодарение приносит плоды	104
Поставьте себе пять с плюсом за умение благодарить	104
Глава 11	107
Без отслеживания у вас ничего не выйдет	107
Почему отслеживание работает	108
Моя ежевечерняя контрольная рутина	110
Глава 12	113
Мы находимся здесь	113
Оставьте все на берегу	116
Часть IV	118
Глава 13	118
Правило 1. Проверьте: у вас, возможно, нет болезни, которую нужно лечить корректировкой поведения	119
Правило 2. Правильно выберите объект перемен	121
Правило 3. Не обманывайте себя относительно того, что вы действительно должны изменить	123
Правило 4. Не прячьтесь от правды, которую вы должны знать	125
Правило 5. Идеального поведения не бывает	126
Правило 6. То, что поддается измерению, достижимо	127
Правило 7. Переведите результат в денежное выражение – и найдете решение	129
Правило 8. Лучшее время для перемен – сейчас	129
Глава 14	131
Памятка персоналу: как вести себя со мной	131
Не позволяйте вашим людям перегружать вас	134

Перестаньте действовать так, словно у вас в подчинении – вы сами	135
Прекратите «ставить галочки»	138
Избавьтесь от предрассудков в отношении своих сотрудников	139
Прекратите наставлять тех, кого наставлять бесполезно	143
Эпилог	145
Приложение	147
Международный опросный лист по лидерским качествам	148
Благодарности	151

# Маршалл Голдсмит

## Прыгни выше головы! 20 привычек, от которых нужно отказаться, чтобы покорить вершину успеха

*Всем успешным лидерам, которые хотят «подняться на следующую ступень» и стать еще лучше.*

*Счастлив тот, кто, услышав о своих недостатках, может исправиться.*

*Уильям Шекспир, «Много шума из ничего»*

### Предисловие к русскому изданию

Написать предисловие к знаменитой книге Маршалла Голдсмита «Прыгни выше головы» – для меня большая честь. Впервые мне порекомендовали прочитать ее в 2011 году бизнес-тренеры в числе нескольких других (по их мнению «хрестоматийных») книг для руководителей на одной из сессий по лидерству в компании Walmart, где я тогда работал.

Соответствующий по смыслу и яркий русскоязычный вариант ее заглавия – «Прыгни выше головы» – тогда не пришел мне в голову, хотя буквальный перевод («What got you here won't get you there» – «То, что привело тебя сюда, не приведет тебя туда») сразу заинтриговал; и только прочитав книгу, я понял, насколько емко и точно автор назвал свое сочинение.

Добившись многого в жизни, мы зачастую совершенно уверяемся в правильности своих поступков, своей привычной модели поведения. Мы закрепляем успех и переносим ставшие рутинными подходы и правила в новые проекты, трудовые коллективы и на самые разные аспекты нашей жизни. Полируя мастерство, мы нередко незаметно упираемся головой в потолок...

Проблема в том, что мы так долго старались делать все необходимое для достижения успеха и так привыкли к определенным способам это делать в прошлом, что нам даже некогда задуматься – быть может, пора остановиться, *перестать делать* что-то и начать делать что-то иначе, чтобы, наконец, получить желаемые результаты.

Разве никогда не было у вас ощущения, будто вы застряли на одном месте? Что какие-то шаблоны ваших действий, ранее приносившие замечательные результаты, работают совсем не так, как в прошлом? Разве вам не казалось – не хватает совсем чуть-чуть, а точнее – что-то мешает продвинуться дальше?

Книга, которую вы держите в руках, надеюсь, поможет вам ответить на подобные вопросы. Она о том, что нужно изменить в нашем поведении. О том, как его правильно скорректировать и благодаря этому изменить свою судьбу. Книга учит не копать в прошлом, не топтаться в настоящем, а стремиться к лучшему будущему через изменения и работу над собой.

Книга прекрасно структурирована. Повествование выглядит логичным и законченным. По прочтении вы остаетесь не с ворохом вопросов (как часто бывает), а получаете ответы на них в виде практического руководства. Книга «Прыгни выше головы» – по сути, методичка для каждого думающего человека. В ней ничего лишнего и все по делу. О практической важности книги можно сказать многое. Ведь речь там в первую очередь идет о вашем поведении, поведении руководителя, и в этом случае изменение поведенческих навыков одного человека повле-

чет за собой улучшения для сотрудников организации. Как известно, люди приходят работать в компанию, а уходят от руководителя.

Чем успешнее менеджер выстраивает взаимоотношения с подчиненными, с коллегами, с партнерами, с руководителями, тем более эффективен и успешен он будет.

Автор рассказывает о том, каковы управленческие ошибки и как их диагностировать. Он объясняет, как оценить необходимость изменений и как добиться существенных улучшений. А самое главное – как впоследствии закрепить успех. Советы, предложенные в книге, – и автор не скрывает этого – предельно просты, хотя и дают неплохие результаты. Действительно, здесь не нужно читать между строк. Все решения лежат на поверхности и, на мой взгляд, весьма конкретны и удобны в применении.

В книге приведено большое количество реальных примеров. Не удивляйтесь, если герои Голдсмита покажутся вам знакомыми. Кому-то они напомнят начальника или коллегу, а кто-то узнает самого себя. Это книга о каждом из нас. О наших вредных привычках и заблуждениях. Я уверен, что каждый, кто прочтет «Прыгни выше головы!», узнает что-то новое о себе и для себя.

Впрочем, эту книгу полезно прочитать не только руководителям, поскольку там затронуты аспекты как профессиональной, так и личной жизни. Речь в ней идет не только о том, как мы ведем себя на работе, но и о том, как мы любим свою семью и бережем своих друзей. Прочитав ее, вы посмотрите на себя и многие привычные вам события по-новому.

И даже если вы совершенно идеальны и у вас нет «вредных привычек» – прочтите книгу Маршалла Голдсмита, и вы точно не пожалеете о потраченном времени.

Искренне желаю всем нам научиться прыгать выше головы!

*Лев Хасис, Первый заместитель председателя правления Сбербанка*



## **Зачем читать эту книгу?**

### **Что вам мешает получить то, что вы заслуживаете?**

Вы амбициозны, вы много работаете, но что-то мешает вам подняться на еще более высокий уровень. Это «что-то», вполне возможно, – просто какая-нибудь вредная привычка. Совсем небольшой изъян – вы сами его даже не замечаете, – но именно он и не дает вам стать тем, кем вы хотите быть. Весьма вероятно, что именно та черта характера, которая, как вы считаете, сделала вас тем, кто вы есть, – скажем, стремление добиваться победы любой ценой, – теперь сдерживает ваше движение вперед.

### **Почему этот автор?**

Маршалл Голдсмит – специалист, помогающий крупнейшим мировым бизнес-лидерам преодолевать подчас не осознаваемые ими вредные привычки и добиваться значительных успехов. Журнал Forbes включил Голдсмита в число пяти наиболее авторитетных консультантов для высшего управленческого звена, а газета The Wall Street Journal назвала его одним из десяти самых значительных бизнес-коучей для руководителей. Американская ассоциация менеджмента включила Голдсмита в число десяти великих мыслителей и лидеров бизнеса, оказавших наибольшее влияние на сферу менеджмента; он занимает первую строчку в мировом рейтинге коучей и бизнес-тренеров Global Gurus, а деловой журнал Business Week назвал его одной из самых авторитетных фигур в истории подготовки лидеров. Он работал с рядом влиятельных руководителей компаний из списка Forbes 500. Индивидуальный курс тренинга Голдсмита – это всегда чек с шестизначной суммой. На страницах этой книги Маршалл открыто делится своими рекомендациями.

### **Почему эта книга?**

Harvard Business Review задал Голдсмиту вопрос: «Какова самая типичная проблема руководителей, которых вы консультировали?» В книге Голдсмит отвечает на этот вопрос, анализируя не только ключевые убеждения успешных лидеров, но и подчас не осознаваемые ими вредные привычки, мешающие добиваться значительных успехов. В этой книге Голдсмит анализирует не только взгляды и приемы работы казалось бы успешных людей, но и поведенческие особенности, препятствующие их дальнейшему росту. Он разбирает и анализирует фундаментальные проблемы, нередко сопутствующие успеху, и рекомендует варианты их решения. Голдсмит выделяет двадцать черт, характерных для корпоративной среды, и предлагает системный подход, обеспечивающий позитивные перемены.

# **Часть I**

## **Проблемы успеха**

### **Из которой мы узнаем, как наши предыдущие успехи порой мешают нам добиться большего**

#### **Глава 1**

#### **Вы находитесь здесь**

Вы, конечно же, видели в торговых центрах схемы, на которых помечено: «Вы находитесь здесь». Их назначение – помочь вам сориентироваться в незнакомом пространстве, подсказать, где вы очутились, куда вам нужно и как туда попасть.

Лишь очень немногие способны обойтись без такой схемы. Они наделены своего рода внутренним компасом, позволяющим ориентироваться автоматически. Они всегда сворачивают правильно и достигают намеченного пункта самым коротким путем.

Это люди, которых ведет по жизни безошибочное чувство направления. Инстинкт руководит ими не только в торговых центрах, но и во время учебы, при выборе карьеры, супруга или супруги, друзей. Когда мы встречаем подобных людей, мы говорим, что они твердо стоят на ногах. Они знают, кто они такие и чего хотят. Рядом с ними чувствуешь себя спокойно: если они и способны преподнести сюрприз, то только приятный. Это наши образцы для подражания, наши герои.

Все мы знаем таких людей. Для некоторых из нас это мать или отец – нравственные авторитеты наших беспокойных детских лет. Для других – супруг или супруга (вошедшая в поговорки «дражайшая половина»). Для третьих (вроде меня) – профессор колледжа, который впервые наметил нам жизненные цели. Это может быть наставник на работе, научный руководитель в университете, выдающаяся историческая личность вроде Линкольна или Черчилля, религиозный лидер – Будда, Мухаммед или Иисус. На эту роль годится даже какая-нибудь звезда. (Я знал человека, который в затруднительных положениях спрашивал себя: «А как поступил бы Пол Ньюмен?»)

Все достойные подражания люди обладают одной общей чертой: они прекрасно знают, кто они такие, и поэтому отлично умеют взять верный тон в общении с другими людьми.

Лишь очень немногим не нужна никакая помощь, чтобы добраться туда, куда им нужно. У них есть нечто вроде встроенного прибора спутниковой навигации.

Таким личностям я не могу быть полезен.

В моей повседневной роли консультанта руководителей я имею дело с теми, кто добился выдающихся успехов, но, по-видимому, временно утратил «личную карту». Приведу примеры.

#### **Пример 1**

Карлос – генеральный директор преуспевающей пищевой компании, яркий, трудолюбивый человек, специалист в своем деле. Карьеру он начал в производственных цехах, затем занимался продажами и маркетингом и так достиг вершин. Все уровни бизнеса досконально известны ему по личному опыту. Подобно многим творческим индивидуумам, он гиперактивен, напоминая колибри стремительностью и любознательностью. Карлос любит

пробежаться по офисам и цехам компании, заскочить туда и сюда, посмотреть, кто что делает, поболтать. Он любит своих людей и процесс общения. В целом Карлос очень привлекательный персонаж – за исключением тех случаев, когда мысли не успевают у него за словами.

Месяц назад отдел дизайна представил проект упаковки новой серии сухариков. Проект понравился, и Карлос сделал только одно предложение: «А что, если сменить цвет на светло-голубой? Он будет намекать, что продукт высококачественный и престижный».

Настал день, когда дизайнеры представили окончательный вариант. Карлос выразил удовлетворение, но потом, словно размышляя вслух, заметил: «А все-таки красный, наверное, лучше».

Дизайнеры вытаращили глаза от изумления: ведь месяц назад босс сам предложил голубой цвет, они, засучив рукава, выполняли его пожелание, а теперь, оказывается, все не так. Дизайнеры ушли с совещания в расстроенных чувствах и, мягко говоря, удивленные поведением босса.

Карлос – уверенный в себе руководитель. Но у него есть вредная привычка озвучивать любой свой внутренний монолог, причем он вряд ли сознает, насколько опасной становится эта привычка по мере продвижения по служебной лестнице. Мнение мелкого клерка можно пропустить мимо ушей. Однако когда говорит сам босс, ему внимают все. Чем выше вы стоите, тем чаще ваши предложения воспринимаются как приказы.

Карлос думает, что всего-навсего подает идею для обсуждения. Но его сотрудники считают ее прямым распоряжением.

Карлос полагает, что поддерживает демократию, где у каждого есть право голоса. Но его сотрудники видят себя подданными короля Карлоса.

Карлос уверен, что дарит людям плоды своего многолетнего опыта, в то время как сотрудники воспринимают его поведение как назойливую мелочную опеку.

Карлос не осознает, как он строит отношения с подчиненными.

**Ему можно поставить в вину Привычку № 2: чрезмерное желание внести свой вклад.**

## Пример 2

Шэрон – редактор крупного журнала. Ей присущи целеустремленность, энергия, собранность и харизматичность. Для человека, который провел большую часть жизни в мире слов и картинок, она обладает замечательным умением добиваться желаемого от других. Шэрон может внушить необязательным авторам готовность четко соблюдать сроки. Она может сделать так, что сотрудники с энтузиазмом задержатся на работе до позднего вечера, если ей в последнюю минуту вздумается перекомпоновать очередной номер. Она считает, что способна убедить любого, если действительно захочет. Владелец журнала часто приглашает Шэрон на встречи с рекламодателями, чтобы использовать ее обаяние и умение представить журнал в выгодном свете.

Шэрон особенно гордится своей способностью находить и воспитывать талантливых молодых редакторов. Доказательство успехов – созданный ею энергичный творческий коллектив. В конкурирующих журналах этих людей называют «шэронистами» за почти фанатичную преданность Шэрон. Верным многолетним соратникам она отвечает столь же страстной

привязанностью. Человеку, который работает с Шэрон, но не считается истинным «шэронистом», подобные отношения могут показаться чересчур экзальтированными.

Вот типичная редакционная планерка. Идет распределение заданий. Шэрон подает идею, из которой может выйти хороший материал с иллюстрацией на обложке. Кто-то из «шэронистов» тут же подхватывает идею и называет ее «великолепной». Он и получает главное задание. В таком же духе все идет дальше: «лакомые куски» достаются любимчикам – тем, кто в ответ на покровительство Шэрон лебезит перед ней и вторит каждому ее слову.

Если сотрудник принадлежит к числу фаворитов, «праздник взаимной любви» становится для него кульминацией месяца. А если человек еще не вошел в число избранных или осмеливается не соглашаться с Шэрон, он тут же чувствует удручающую атмосферу низкопоклонства и через несколько месяцев пребывания в подобной среде предлагает свои услуги другим журналам.

Шэрон, в прочих отношениях тонко чувствующая людей и мотивы их поведения, не замечает этого. Она считает себя эффективным лидером, создающим команду единомышленников, крепкий коллектив, который функционирует как единое целое.

Шэрон убеждена, что помогает людям вырасти и впоследствии повторить ее успех. А те, кто не принадлежит к избранному кругу, считают, что она поощряет подхалимство.

**Шэрон можно упрекнуть в Привычке № 14: покровительство любимчикам.**

### Пример 3

Мартин – финансовый консультант известной нью-йоркской фирмы. Он принимает в управление деньги состоятельных индивидуальных клиентов. Минимальный начальный взнос – 5 миллионов долларов. Мартин – мастер своего дела. Его годовая зарплата исчисляется семизначной суммой. Конечно, это гораздо меньше, чем зарабатывают в год большинство его клиентов, но Мартин им не завидует. Он живет и дышит инвестициями. Ему доставляет удовольствие оказывать ценные услуги важным клиентам, среди которых много руководителей компаний, а также успешные индивидуальные предприниматели, звезды шоу-бизнеса и наследники крупных капиталов. Мартин любит встречаться с клиентами, беседовать с ними по телефону, давать дельные советы за ланчем или ужином – почти так же, как любит каждый год превосходить среднерыночный уровень на четыре пункта. Мартин не управляет другими людьми. В своей фирме он действует как волк-одиночка: связан только с клиентами и озабочен лишь тем, чтобы год от года они были все больше довольны состоянием своих портфелей.

Вот одна из величайших удач в жизни Мартина: ему предложили управлять частью инвестиционного портфеля одного из знаменитейших титанов американского бизнеса. Владельцы очень крупных капиталов нередко поступают именно так: для снижения рисков распределяют свои миллионы по нескольким финансовым менеджерам. Мартин получает шанс войти в элитную группу, обслуживающую титана. Если ему повезет, то трудно даже предположить, сколько других клиентов привлечет его новый статус.

Мартина пригласили к самому боссу, в кабинет, вознесенный на вершину Рокфеллер-центра. Он понимает: другого шанса произвести благоприятное впечатление не будет. У него есть час, чтобы завоевать доверие титана и миллионы на его счету.

В подобные кабинеты Мартин входил не раз. Он подает себя с непоколебимой уверенностью искушенного человека и к тому же имеет безупречный послужной список по части повышения доходности инвестиций. Естественно предположить, что и на встрече с великим боссом он не ударит в грязь лицом.

Сразу после знакомства, как только хозяин кабинета произнес: «Расскажите немного о себе», Мартин начинает рекламировать свой опыт. Он хочет потрясти титана внушительным списком своих наиболее дальновидных операций, детально объясняет принципы своей инвестиционной политики и причины неизменного превосходства над конкурентами. Он называет собеседнику своих самых значительных клиентов, излагает основные идеи насчет управления портфелем титана и наиболее многообещающих рынков в ближайшей и долгосрочной перспективе.

Мартин был настолько увлечен, что не заметил, как пролетел отведенный час. Он осознал это, лишь когда босс встал и поблагодарил его за уделенное визиту время. Мартина несколько удивило внезапное прекращение беседы. Он так и не спросил титана о его намерениях, об оценке рисков и о пожеланиях к возможному управляющему портфелем. Однако, мысленно воспроизведя встречу, Мартин с удовлетворением решил, что представил себя в самом выгодном свете и не упустил ничего важного.

На следующий день Мартин получил собственноручное письмо титана. Тот еще раз благодарил за встречу, но вместе с тем извещал, что его пожелания не совпадают с намерениями Мартина. Итак, Мартин упустил потенциального клиента и не понимал почему.

Мартин считал, что завоеует расположение титана многочисленными примерами своей финансовой прозорливости.

Между тем титан думал: «Что за самовлюбленный осел! Когда же он спросит, что мне нужно? Нет, этого типа я к моим деньгам и близко не подпущу».

**Мартину свойственна Привычка № 20: чрезмерное желание оставаться «самим собой».**

Нельзя сказать, что подобные люди не осознают, кто они такие, к чему стремятся, чего хотят достичь, или что у них неадекватная самооценка. Они на самом деле успешны, и честолюбия им не занимать. Но они не задумываются о том, какое впечатление их поведение производит на тех, с кем они тесно взаимодействуют, – на боссов, коллег, подчиненных, покупателей, клиентов. (И это относится не только к профессиональным, но и к семейным отношениям.)

Они убеждены, что у них есть ответы на все вопросы, а окружающие воспринимают это как самонадеянность.

Они убеждены, что дают полезные советы, а окружающие воспринимают это как ненужное вмешательство.

Они убеждены, что эффективно делегируют полномочия, а окружающие воспринимают это как уклонение от ответственности.

Они убеждены, что умеют держать язык за зубами, а окружающие воспринимают это как нечуткость.

Они убеждены, что позволяют людям проявлять самостоятельность, а окружающие воспринимают это как равнодушие.

Со временем «несущественные» поведенческие недостатки начинают сказываться на нашей деловой репутации, которой мы обычно обязаны мнению окружающих нас людей. И тогда легкое раздражение способно мгновенно перерасти в крупный кризис.

Почему это происходит? Чаще всего потому, что внутренний компас правильного поведения выходит из строя и человек утрачивает представление о своем истинном положении среди коллег и сослуживцев.

Журнал *The New Yorker* опубликовал статью кинорежиссера Гарольда Рэймиса, в которой тот объяснил причины заката карьеры Чевы Чейза, звезды картины Рэймиса «Гольф-клуб». «Известно ли вам, – писал Рэймис, – такое понятие, как проприоцепция, то есть знание того, где вы находитесь и куда направляетесь? Чевы утратил проприоцепцию, перестал осознавать, какое впечатление он производит на людей. Как ни удивительно, но для него почти невозможно подобрать роль, поскольку весь его внутренний мир сводится к установке на превосходство: „Я – Чевы Чейз, а ты – нет“».

Мне тоже доводится работать с успешными людьми, чья проприоцепция слегка повреждена. Карта их жизни и карьеры говорит им: «Вы находитесь здесь». Но они сопротивляются этому знанию. Возможно, истина им неприятна. А возможно, они, подобно Чевы Чейзу, думают: «Я успешен, а вы – нет». И позволяют себе сделать вывод: «Зачем что-то менять, если все работает?»

Хотел бы я быть волшебником, которому стоит только щелкнуть пальцами, чтобы люди тут же увидели необходимость перемен. Я сделал бы их персонажами другого фильма Рэймиса, «День сурка», чтобы они вновь и вновь переживали один и тот же день – возможно, самый плохой в их жизни, – пока не найдут правильный путь. Я очень люблю этот фильм, ибо он рассказывает о том, как люди могут измениться к лучшему. Хотелось бы мне хорошенько встряхнуть их, чтобы пелена спала с их глаз, или на время превратить их изъяны в опасную болезнь, чтобы угроза смерти заставила их измениться.

Но этого я не могу и, соответственно, не делаю. Я могу другое: показать людям, что о них действительно думают коллеги по работе. Это называется обратной связью. Обратная связь – единственное нужное мне средство, чтобы объяснить людям: «Вы находитесь здесь». В этой книге я расскажу, как применять его к самим себе и к другим.

Объяснить человеку, что ему нужно выбраться из лабиринта на верный путь, вообще не так уж и сложно. Я буду говорить о проблемах, конечно, несопоставимых с опасными болезнями (впрочем, если проблемы долго игнорировать, они способны разрушить карьеру). Их нельзя сравнить и с глубокими невротами, для лечения которых требуются годы или куча таблеток. В большинстве случаев это типичные поведенческие изъяны – вредные привычки, которые проявляются десятки раз на дню во время работы. Чтобы их устранить, необходимо а) обратить на них внимание, б) показать, насколько они досаждают окружающим, и в) убедить человека, что даже легкая корректировка поведения способна принести впечатляющий результат.

Мои клиенты подобны комедийному актеру, чья игра настолько однообразна, что уже не способна рассмешить зрителей. Обратить на это внимание – задача режиссера: он должен так изменить игру актера, чтобы она вызвала у аудитории искренний смех. Нет смеха – нет и спектакля. Если актер не способен соответствовать этим требованиям, режиссер найдет того, кто способен.

Так вот, считайте меня заботливым режиссером, который помогает вам играть вашу роль с максимальной отдачей.

Один журналист как-то сказал мне, что самый важный урок, усвоенный им за всю карьеру, таков: «Стоит лишь поставить запятую не в том месте – и искажается смысл целого

предложения». У вас могут быть прекрасные способности к журналистике. Вы расследуете запутанные истории не хуже профессиональных криминалистов, берете интервью так, словно знаете собеседников всю жизнь, умеете поддержать невинно пострадавших и вывести негодяев на чистую воду. Вы способны подготовить прекрасные материалы точно в срок, пишете ярко и образно, заставляя читателей замирать от восторга. Но если вы ставите запятую не в том месте, маленькая небрежность сводит на нет прочие ваши достижения.

Считайте меня доброжелательным учителем грамматики, который помогает избежать ошибок пунктуации.

Шеф-повар одного из моих любимых ресторанов в Сан-Диего поведал мне, что успех его фирменных блюд зависит от некоего секретного ингредиента (который, подобно тщательно скрываемому рецепту кока-колы, хранится им в величайшей тайне). Если ингредиент не добавить, кушанья съедаются лишь наполовину. А если добавить его в нужном количестве, тарелки возвращаются на кухню совершенно пустыми.

Считайте меня бескомпромиссным посетителем ресторана, который отсылает блюдо нетронутым, если вы чего-нибудь туда «недоложили».

Актеры играют без вдохновения. Журналисты неправильно ставят запятые. Повара не добавляют важнейший ингредиент. И разговор у нас пойдет именно об этом: о людях, которые раз за разом повторяют одну и ту же досадную ошибку, не сознавая, что мелкий изъян может повредить их безупречной в прочих отношениях карьере.

Эта книга – ваша карта; она поможет превратить блуждание по кругу в прямой путь к вершине.

На протяжении всего своего карьерного пути, который может стать неизменно успешным, вы всегда будете в процессе перехода от «здесь» к «там».

«Здесь» – скорее всего, отличная позиция. Если вы по-настоящему успешны, «здесь» – именно то место, на котором вы хотели оказаться. Может быть, вы – руководитель процветающей компании, редактор одного из популярнейших журналов Америки или востребованный финансовый менеджер.

Но «здесь» – такое место, которое позволяет получать хорошие результаты даже при наличии изъянов в вашем поведении и характере.

Вот почему вам необходимо «там» – место, которое еще лучше. «Там» вы приобретете репутацию безупречного руководителя, не сковывающего инициативу подчиненных. «Там» вы станете непревзойденным редактором, способным создать действительно сплоченный коллектив и относиться ко всем сотрудникам одинаково доброжелательно. «Там» вы будете мастером управления финансами, который умеет слушать и четко дает понять, что пожелания клиента для него важнее, чем собственные амбиции.

Эта книга поможет вам и в том случае, если вы не являетесь ни руководителем компании, ни главным редактором, ни финансовым кудесником. Взгляните на свою личную карту. Наметьте маршрут от «здесь» к «там», как вы его представляете.

Вы находитесь здесь.

Вы можете быть там.

Но вы должны понимать: то, что позволило вам добраться «сюда», не поможет добраться «туда».

Итак, начнем путешествие.

## Глава 2

### Ну, хватит о вас

Поговорим обо мне. Кто я такой, чтобы учить вас, как стать лучше?

Начало моей карьеры наставника руководителей положило звонок главного управляющего одной компании из списка Fortune 100. Я только что провел семинар по лидерству для отдела управления человеческими ресурсами его компании. Именно такими вещами я и занимался в конце 1980-х годов: консультировал отделы HR на предмет выявления потенциальных лидеров и создания программ их подготовки. Руководитель компании присутствовал на семинаре и, должно быть, услышал нечто такое, что задело его за живое. Вот почему он решил потратить часть своего очень дорогого времени на звонок мне и поделиться некоторыми соображениями.

«Маршалл, – сказал босс, – есть у меня один парень. Он руководит крупным подразделением, каждый квартал перевыполняет плановые задания. Он молод, умен, предан компании, хорошо мотивирован, трудолюбив, предприимчив, творчески мылит, харизматичен, но самонадеян, упрям и считает, что знает все. Дело в том, что наша компания культивирует командные ценности, а его никак нельзя считать командным игроком. Я даю ему год на исправление, и если толка не будет, уволю. Однако, сказать по правде, нам нужно невероятное везение, чтобы изменить его».

Слова «невероятное везение» заставили меня задуматься. До тех пор я консультировал крупные группы лидеров – объяснял, что нужно изменить в их поведении, поведении коллег и непосредственных подчиненных. Мне еще не приходилось индивидуально работать с руководителями, да тем более такими, которые по своему положению стоят в непосредственной близости от главного управляющего компании стоимостью во многие миллиарды долларов. Этого человека я не знал, но по краткой характеристике босса довольно хорошо себе представил: фанатик успеха, стремящийся восторжествовать на каждой ступени карьерной лестницы. Такой человек постоянно нацелен на победу – будь то работа, спортивная площадка, партия в покер или дискуссия. Он способен очаровать покупателя, навязать всем свои доводы на совещании, убедить начальство продвигать его внутри организации. Печать «очень перспективный» проступает у него на лбу с первого же дня в компании. К тому же это человек финансово независимый – уже настолько богатый, что не нуждается в работе, а хочет работать.

Совокупность слагаемых – таланта, обаяния, ума, безупречного послужного списка, внушительного банковского счета – побуждала его смотреть на мир свысока и превратила в прочный сплав упрямства, гордыни и равнодушия к чужим мнениям. Смогу ли я помочь измениться человеку, чьи жизненные обстоятельства – от высокой зарплаты до права распоряжаться сотнями подчиненных, каждодневно выполняющих его приказы, – лишь укрепляют его в уверенности, что он все делает правильно? А самое главное, даже если я придумаю какие-то способы, стоит ли мне своей головой пробивать такую стену?

Но сама задача и слово «везение» меня заинтриговали. Раньше я консультировал менеджеров среднего звена в составе больших групп. Эти люди были близки к успеху, но еще не добились его. Годятся ли мои методы для работы с высшим звеном? По силам ли мне сделать человека безусловно успешного еще более успешным? Интересный профессиональный тест.

– Может, я смогу помочь, – сказал я боссу.

– Мало верится, – вздохнул он.

– Знаете что, – предложил я, – давайте я поработаю с ним год. Если будут перемены к лучшему, вы мне заплатите. Если нет, я ничего не возьму.

На следующий день я вылетел обратно в Нью-Йорк, чтобы встретиться с боссом и его начальником подразделения.



Это было 20 лет назад. С тех пор я провел индивидуальные занятия более чем с сотней руководителей – столь же высокопоставленных, незаурядных, богатых и успешных, но наделенных по крайней мере одной крайне вредной для карьеры привычкой.

Что сейчас? Сейчас у меня ученая степень по организационному поведению от Калифорнийского университета Лос-Анджелеса и 29 лет опыта по части оценки и анализа поведенческого климата в организациях. Я работаю индивидуально с очень успешными людьми, которые хотят еще большего успеха. Я не обещаю сделать их умнее или богаче. Моя работа – помочь им выявить привычку, которая неприятна коллегам, устранить ее и тем самым повысить их ценность для организации. Моя задача – объяснить им, что навыков и личных особенностей, позволивших им занять нынешнее положение, может оказаться недостаточно для продвижения вперед.

С прежним багажом выше головы не прыгнешь.

Я работаю не только с корифеями успеха. Конечно, это самая важная сфера моей деятельности, но основную часть времени я уделяю людям, которые явно не дотягивают до верхнего эшелона организационной лестницы. Им тоже нужна помощь. Мнение окружающих о личных свойствах человека несколько не зависит от его места в иерархической пирамиде. Менеджеры среднего звена ничуть не более руководителей компаний застрахованы от обвинений в самонадеянности, равнодушии, грубости и претензиях на всезнайство. Моя аудитория – это широкая группа людей, которые считают себя успешными и хотят стать еще лучше.

Я учу людей продуктивному поведению на рабочем месте, устанавливая для них несложный, но строгий режим.

Прежде всего я прошу у коллег моего клиента – вышестоящих, нижестоящих и равных, у всех, к кому могу обратиться с такой просьбой (включая даже членов семьи), – обратную связь по методу 360 градусов, чтобы всесторонне оценить сильные и слабые стороны моего подопечного.

Затем я сообщаю ему, что окружающие действительно о нем думают. Если он принимает эту информацию, признает, что может стать лучше, и готов изменить свое поведение, я объясняю, как это сделать.

Я побуждаю его извиниться перед всеми, кого он задел своим поведением (это единственный способ ликвидировать неприятный осадок, порожденный прежними поступками), и попросить, чтобы эти люди помогли ему исправиться.

Я побуждаю его во всеулышание заявить, что он постарается стать лучше: окружающие должны точно знать об этом намерении, а не просто строить догадки.

Затем я побуждаю его добросовестно, примерно раз в месяц, заниматься последующим отслеживанием мнения коллег, ибо это единственный честный способ выяснить, как изменилось их мнение, и напомнить, что человек продолжает работать над собой.

Я внушаю подопечному, что органическим элементом этого стадийного процесса является готовность непредвзято выслушать все, что скажут коллеги, домочадцы и друзья, – то есть выслушать, не прерывая и не возражая.

Я убеждаю его, что единственно правильная реакция на услышанное – признательность. Я учу, что на любое замечание нужно отвечать «Спасибо», причем так, чтобы это не выглядело фальшиво. Я – страстный поборник благодарности.

Наконец, я учу его волшебному искусству упреждающей обратной связи (это моя «фирменная» методика) – умению получать у людей советы на предмет будущего улучшения.

Успешному и уверенному в себе человеку подобное смирение дается нелегко, однако по прошествии 12–18 месяцев он становится лучше – не только в собственном представлении, но и, самое главное, в глазах окружающих.

Процесс, повторяю, несложный, но рассказ о том, как я его разрабатывал, может занять целую книгу – в частности, эту. Спешу еще раз добавить: она способна помочь очень мно-

гим людям, отнюдь не только сверхуспешным. Обращаться к одним корифеям – все равно что писать руководство по гольфу, предназначенное исключительно для игроков Профессиональной ассоциации гольфа. Замысел, может, и любопытный, но полезный лишь ничтожной доле процента поклонников этой игры. Вряд ли он стоит труда.

Сравнение с гольфом я выбрал не случайно. Я живу рядом с площадкой для гольфа. Наблюдая за игроками, я пришел к убеждению, что их обучение в точности напоминает процесс тренинга успешных людей. У гольфистов проявляются те же самые симптомы и даже, наверное, в еще более острой форме.

Прежде всего, им свойственны иллюзии относительно собственных успехов. Они заявляют (а порой искренне верят), что играют лучше, чем это есть на самом деле. Стоит им за сотню раундов однажды взять 90 очков, и этот единственный раунд тут же объявляется «нормальным уровнем».

Гольфисты склонны не замечать, каким именно образом добиваются результата. Поэтому они часто присуждают себе дополнительный удар (так называемый «маллиган», или «добавка»), когда первый идет мимо цели, переставляют мяч в более удобную позицию, запросто засчитывают некорректно выполненные удары и вообще всячески манипулируют правилами и протоколами игр – только бы скрыть свои недостатки и получить похвалы за мастерство, которым на самом деле не владеют.

Подобно бизнесменам, они склонны игнорировать или просто отрицать свои слабости. Понятно, почему основное время они уделяют тому, что уже освоили, и пренебрегают теми аспектами игры, где еще не сильны.

Разве не таковы боссы, которые приписывают себе незаслуженные успехи, манипулируют правдой с целью получить преимущество и убеждены, будто сильны в том, в чем окружающие считают их слабыми?

Но у гольфистов и тех лидеров, которых я берусь консультировать, есть общая положительная черта: независимо от того, насколько они хороши в игре – получили ли фору в 30 очков или вернулись на исходную позицию, – все они хотят стать лучше. Поэтому они непрерывно упражняются, посещают тренировки, пробуют новое снаряжение, совершенствуют технику удара, ищут полезные рекомендации в журналах и пособиях.

В этом и состоит пафос данной книги. Она адресована всем, кто хочет стать лучше – на работе, дома или в какой-либо иной сфере.

Если я помогу вам осознать, что при всех ваших видимых успехах и высокой самооценке вы, возможно, не так хороши, как думаете, что в характере каждого из нас есть запущенные уголки, которые можно найти и привести в порядок, тогда я смогу оставить мир – в том числе и ваш – несколько лучшим, чем нашел его.

Ну вот и все. Обо мне довольно. Теперь вернемся к вам.

## Глава 3

### Обольщение успехом, или Почему мы противимся переменам

Страховая компания Unum несколько лет назад выпустила такую рекламу: могучий медведь гризли посреди бурного потока, вытянув шею и широко раскрыв клыкастую пасть, готовится схватить выпрыгнувшего из воды ничего не подозревающего лосося. Подпись гласит: «ВЫ, НАВЕРНОЕ, ОЩУЩАЕТЕ СЕБЯ МЕДВЕДЕМ. А МЫ ПРЕДПОЛАГАЕМ, ЧТО ВЫ – ЛОСОСЬ».

Реклама имела в виду страхование по нетрудоспособности, а мне она показалась великолепным напоминанием о том, как все мы на рабочих местах заблуждаемся по поводу наших достижений, действительного положения и вклада в общее дело. Мы

- переоцениваем наш вклад в дело;
- приписываем себе, частично или полностью, заслуги, на самом деле принадлежащие другим;
- преувеличиваем наши профессиональные умения и положение среди коллег;
- легко закрываем глаза на дорогостоящие ошибки и созданные нами тупиковые ситуации, съедающие время;
- преувеличиваем нашу роль в создании чистой прибыли, игнорируя связанные с этим явные и скрытые затраты (успех – наш, а затраты – проблема кого-то другого).

Все эти заблуждения – прямой результат успеха, а не провала. За счет прошлых успехов мы получаем позитивную эмоциональную подпитку и быстро делаем вывод, который легко оправдать: прошлые успехи – предвестие великих достижений в будущем.

Эта убежденность вредна отнюдь не во всем. Загадочная и обманчивая вера в собственное божественное всезнание наполняет нас решимостью, подавляет сомнения, заставляет не обращать внимания на риски и проблемы, возникающие в нашей работе. Если бы мы относились к реальности совершенно адекватно и воспринимали каждую ситуацию в точности как она есть, мы по утрам не вставали бы с постели. Не забудем, что в нашем обществе самые реалистичные люди испытывают хроническую депрессию.

Но иллюзии становятся серьезной помехой, когда нам нужно меняться. Мы по-прежнему пребываем в мире грез, и если кто-нибудь советует нам изменить поведение, это вызывает у нас неподдельное изумление.

Наша реакция претерпевает примечательную трехчастную метаморфозу.

Первая мысль: этот человек ошибается, он неверно информирован и не знает, о чем говорит. Он, должно быть, перепутал нас с другими, которым действительно нужно меняться, – но мы-то здесь ни при чем.

Затем, когда нам приходит в голову, что он, возможно, прав и его мнение о наших недостатках справедливо, мы занимаем оборонительную позицию: вся эта критика несущественна, ибо в противном случае мы не добились бы таких успехов.

Наконец, когда прочие реакции иссякают, мы занимаем агрессивную позицию: «Да почему, собственно, столь толковый человек, как я, – спрашиваем мы себя, – должен слушать какого-то неудачника?»

Это первичные поверхностные реакции – механизмы отрицания. Добавьте к ним весьма позитивные интерпретации, которые у людей успешных связаны с а) прошлыми достижениями, б) их способностью добиваться успеха, а не просто пользоваться счастливой случайностью, в) оптимистичной уверенностью, что успехи продолжатся и в будущем, г) ощущением

того, что они сами распоряжаются своей судьбой и мало зависят от внешних обстоятельств, – и вы получите коктейль под названием «Сопротивление переменам».

Добиться успеха нам помогают четыре основных убеждения, и любое из них может стать препятствием для перемен. В этом и состоит парадокс успеха: убеждения, которые привели нас сюда, способны помешать нам двигаться туда. Давайте рассмотрим более подробно каждое убеждение, не позволяющее нам сойти с «проторенных» путей.

## **Убеждение 1: Я добился успеха**

Успешные люди верят в свои умения и дарования.

В жилах и мозгу у них неслышно и постоянно пульсирует, словно магическое заклинание, одна фраза: «Я добился успеха. Я добился успеха. Я добился успеха». Так они внушают себе, что обладают умением и талантом побеждать – и побеждать всегда. Даже если успешные люди и не произносят этих слов мысленно, те все равно присутствуют в их подсознании.

Вы можете сказать, что к вам это не относится, что такое бывает лишь с непомерно раздувшимся эго. Но взгляните на себя. Откуда у вас решимость вставать утром и приниматься за работу с желанием, оптимизмом и настроением на победу? Она возникает отнюдь не потому, что вы перебираете в памяти все промахи и провалы последних дней. Причина, напротив, в том, что вы отстраняетесь от неудач и концентрируетесь на своих успехах. Как и большинство известных мне успешных людей, вы постоянно сосредоточены на позитивном, держите перед умственным взором те моменты, когда вы сумели ярко проявить себя, поразить окружающих и победить. Может быть, это пять минут на совещании, где вы взяли слово и ваши аргументы удостоились всеобщего одобрения (кто же откажется мысленно «прокручивать» такой эпизод, словно центральное спортивное состязание дня?). А может быть, вы составили отличную докладную записку, которую босс похвалил и передал для ознакомления всем сотрудникам компании (кто же не захочет в свободную минуту перечитать ее?). Иными словами, если что-то вышло удачно и возвысило нас в собственных глазах, мы постоянно вспоминаем об этом и рассказываем тем, кто готов слушать.

Вы уловите решительный настрой у ваших успешных друзей и знакомых просто из рассказов, которые они повторяют. Они говорят о своих неудачах? Или о триумфах? Если они успешные люди, то о вторых.

В наших мыслях мы не занимаемся самоуничижением. Мы возвеличиваем себя. И это хорошо. Не будь этого, нам не хотелось бы вставать по утрам.

Однажды мне довелось беседовать с игроком высшей бейсбольной лиги. У каждого бьющего есть подающие, с которыми он играет лучше, чем с другими, – просто потому, что так сложилось. Он сказал: «Когда передо мной подающий, чьи мячи я удачно отбивал раньше, я выхожу на площадку с мыслью, что он „у меня в кармане“. Это придает мне уверенность».

Понятное дело. Для успешных людей прошлое – всегда пролог и всегда видится в розовом цвете. Но мой собеседник мыслил на один ход дальше.

«Ну а если будет подающий, с которым выходило не так удачно, – спросил я, – как быть с ним, если он считает, что это ты „у него в кармане“?»

«Никакой разницы, – ответил он. – Я все равно встаю на планку с мыслью, что смогу отбить мячи этого парня. Ведь получалось же у меня раньше с ребятами куда лучшими, чем этот».

Иными словами, этот человек не просто черпал уверенность в прошлых успехах; он извлекал позитив даже из тех случаев, когда итоги были не столь «розовыми» – то есть когда факты противоречили его вере в себя. Успешные люди всегда пьют из стакана, который наполовину полон, а не наполовину пуст.

Точно так же успешные люди ощущают себя в команде. Они могут высоко ценить коллег по команде, но когда команда добивается впечатляющего результата, они убеждены, что их вклад более существен, чем явствует из фактов.

Однажды я попросил трех деловых партнеров оценить в процентах их личный вклад в прибыль фирмы. Поскольку я был знаком со старшим партнером, то знал истинные цифры. А сумма самооценок трех партнеров превысила 150%! Каждый считал, что приносит более половины всей прибыли.

Это относится не только к людям, с которыми я имел дело: это верно применительно к любой рабочей ситуации. Если вы попросите коллег оценить их вклад в общее дело, суммарный итог обязательно превысит 100%. Ничего страшного: вас должны окружать уверенные в себе люди. А вот если общий итог хоть раз не дотянет до 100%, тогда вам, на мой взгляд, стоит поискать новых коллег.

«Я добился успеха» – как правило, позитивная установка. Помехой она становится лишь в том случае, когда необходимы поведенческие перемены.

Успешные люди склонны ставить себя выше коллег. Если предложить успешным специалистам тест на самооценку (а я за многие годы работы опросил более 50 тысяч человек), то от 80 до 85% отнесут себя к лучшим 20% в своей профессиональной группе, а 70% – к лучшим 10%. У представителей более престижных профессий, например у врачей, летчиков, инвестиционных банкиров, порог самооценки еще выше: 90% причисляют себя к лучшим 10%.

Врачи, по-видимому, отличаются наибольшим самомнением. Однажды я сообщил группе дипломированных медиков, что провел обширное исследование и установил: ровно половина выпускников медицинских учебных заведений заканчивают их с результатами ниже среднего уровня. Два доктора из присутствовавших категорически заявили, что такого не может быть!

Вот и попробуйте сказать подобным людям, что они в чем-то не правы и нуждаются в переменах.

## **Убеждение 2: Я могу добиться успеха**

Это значит: «Я уверен, что могу добиться успеха».

Успешные люди верят: они способны превращать желаемое в действительное. Это, конечно, не то же самое, что волшебная способность усилием воли передвигать предметы по столу или сгибать сталь. Но близко к этому. Успешные люди и впрямь верят, что с помощью воли, таланта или ума могут изменить обстоятельства в нужном направлении.

Вот почему, когда босс вызывает добровольцев для решения проблемы, одни поднимают руку и говорят: «Поручите мне», а другие ежась в углу, молясь, чтобы их не заметили.

Это классическое проявление веры в себя – вероятно, самого важного условия личного успеха. Люди, уверенные в собственных силах, видят свой шанс там, где другие видят опасность. Их не пугает неизвестность или неопределенность. Они принимают вызов. Они готовы на большой риск ради впечатляющего результата. Если дать им выбор, они всегда вызовутся первыми.

Успешные люди отличаются высоким «внутренним фокусом контроля». Иными словами, они не считают себя игрушкой обстоятельств. Причину своих и чужих успехов они видят в мобилизации усилий и способностей, а не в удаче, случайном везении или внешних факторах.

Они сохраняют это убеждение даже тогда, когда почти все зависит от удачи. Однажды шесть моих партнеров решили участвовать в очень крупном предприятии. Поскольку я был старшим партнером, им требовалось мое согласие. Я убеждал их, что мы сделаем глупость, но в конце концов с крайней неохотой дал согласие. Семь лет спустя «идиотские» инвестиции принесли мне чек на самую крупную сумму, которую я когда-либо получал: она выража-

лась семизначным числом. Я объяснял это невероятной удачей. Но мои еще более успешные партнеры были иного мнения. Они убеждали меня, что мои дивиденды являются не плодом везения, а вознаграждением за многие годы упорного труда – типичное убеждение успешных людей. Мы склонны верить, что успех «заработан» благодаря личной мотивации и способностям (даже если это не так).

Конечно, подобная уверенность сродни убеждению человека, который унаследовал деньги, но считает, что сам себя сделал. Если определенное положение принадлежит вам от рождения, некорректно считать, что вы его добились. Однако успешные люди верят, что между их положением и их усилиями всегда есть связь – даже когда ее нет. Это убеждение обманчиво, но оно придает силы. И оно заведомо лучше противоположного. Возьмем, например, покупателей лотерейных билетов. Статистика свидетельствует, что государственные лотереи – это «регрессивный налог» на людей, которые получают отнюдь не самый высокий доход. Серьезные лотерейные игроки убеждены, что любой успех зависит от удачи, посторонних факторов или случайности. Их позиция прямо противоположна убеждению большинства успешных людей (поэтому вы вряд ли увидите миллионеров, зачищающих строку выигрыша на билетах). Серьезные игроки видят в лотерее олицетворение случайности успеха. Они полагают, что могут поймать удачу и выиграть миллионы, если купят достаточно много билетов. Исследования показывают: люди с подобными убеждениями не относятся к категории успешных или состоятельных.

Хуже того, многие из тех, кто выигрывает крупные суммы в лотерею, не способны толково распорядиться выигрышем. Убеждение, заставлявшее их покупать билеты сотнями, в случае удачи лишь крепнет, и они вкладывают деньги наобум, надеясь, что и на сей раз фортуна (а не способности и ум) сделает их богаче. Вот почему такие люди ввязываются в сомнительные предприятия. Они не верят, что могут прийти к успеху собственными силами, и уповают на везение.

У людей успешных «лотерейный менталитет» вытеснен непоколебимой уверенностью в себе. Но именно она и мешает им изменить поведение. Одна из самых больших ошибок успешных людей – следующее умозаключение: «Я успешен и веду себя так-то и так-то. Значит, я успешен потому, что веду себя именно так!» Задача в том, чтобы эти люди поняли: порой успех приходит к ним несмотря на их поведение.

### **Убеждение 3: Я добьюсь успеха**

Это значит: «Я нацелен на успех».

Если «я добился успеха» относится к прошлому, «я могу добиться успеха» – к настоящему, то «я добьюсь успеха» относится к будущему. Успешным людям присущ непоколебимый оптимизм. Они не просто уверены в успехе, а считают его своей обязанностью.

Поэтому успешным людям свойственно преследовать каждую возможность с непостижимым для окружающих энтузиазмом. Если они ставят себе цель и объявляют о ней во всеуслышание, то совершают все, что только в их силах, для ее достижения. Это хорошее качество, но оно способно легко переродиться в чрезмерный оптимизм. Понятно, почему успешные люди всегда крайне заняты и рискуют взвалить на себя неподъемную ношу.

Честолюбивому человеку, нацеленному на успех, трудно отказаться от привлекательных возможностей. Руководители, с которыми я работаю, ощущают себя более загруженными, чем когда-либо раньше. Ни от кого я не слышал: «Мне не хватает дел». И загруженность объясняется вовсе не тем, что у них много проблем. Когда я опрашивал клиентов на предмет того, в чем причина их перегруженности, ни один не сказал, что пытается «спасти тонущий корабль». Причина в другом: они «тонут в море возможностей».

Наверное, вам знакома подобная ситуация. Вы добились потрясающих результатов в работе, и тут внезапно выясняется, что многие хотят быть поближе к вам и отождествить себя с вашими успехами. Они совершенно логично заключают: если вы сотворили чудо один раз, то можете повторить его для них. Поэтому возможности начинают сыпаться на вас как из рога изобилия. Вам может не хватить опыта или твердости, чтобы отказаться хотя бы от некоторых. Но если вы не проявите осторожность, то через некоторое время будете перегружены – и то, что стало причиной вашего взлета, приведет вас к падению.

Когда я еще оказывал услуги безвозмездно, моим любимым европейским клиентом был исполнительный директор одной из ведущих мировых организаций социального обеспечения. Его задача заключалась в помощи наименее защищенным людям. К сожалению (для всех нас), это дело стремительно расширялось. Его просили о помощи со всех сторон, а он не считал возможным отказывать. Он действовал по принципу «мы добьемся успеха», а в результате раздал больше обязательств, чем мог выполнить самый самоотверженный персонал.

Неконтролируемая «нацеленность на успех» чревата перенапряжением и высокой текучестью персонала, ослаблением команды по сравнению с начальным периодом. Поэтому для моего клиента важнее всего было избежать перегруженности.

«Нацеленность на успех» может помешать настоящему успеху, когда наступает время измениться. Не скрою: я пристально слежу за моими клиентами, чтобы выяснить, действительно ли они становятся лучше благодаря моим методикам. Почти все, кто посещает мои занятия по лидерству, имеют намерение применить полученные навыки в своей работе. Большинство так и делают и становятся лучше. Однако, как показывают мои наблюдения (о них я расскажу ниже), некоторые не делают абсолютно ничего: вместо моих занятий они с таким же успехом могли бы проводить время у телевизора.

Когда я спрашиваю «бездельников»: «Почему же вы не изменили ваше поведение, как обещали?» – самый распространенный ответ таков: «Мы собирались, но было просто некогда». Иными словами, эти люди перегружены. И дело не в том, что они противятся переменам или не видят в них смысла. Изо дня в день им не хватает времени. Они думают, что найдут его «позже», но это «позже» никогда не наступает. Перегруженность может стать столь же серьезным препятствием, как и убеждение, что менять ничего не нужно или что ваши изыскания являются одной из причин ваших успехов.

## **Убеждение 4: Я выбираю успех**

Успешные люди убеждены: они делают то, что сами выбирают, и потому, что выбрали именно это. Они испытывают острую потребность в независимости. Чем успешнее человек, тем более это для него характерно. Когда мы делаем то, что выбираем, мы реализуем наше решение. Когда мы делаем то, что вынуждены делать, мы проявляем зависимость.

Эта разница заметна в любой работе, даже если оплата не зависит от результатов. Еще в школьные годы, в Кентукки, я при всей моей склонности высмеивать учителей не мог не заметить, что одни из них обладали призванием к этой профессии, а другие просто зарабатывали на жизнь – и первые учили лучше. Они действовали согласно внутреннему побуждению, а не по велению внешних обстоятельств (таких, как необходимость зарабатывать).

Успешным людям присуще острое неприятие любого внешнего контроля или манипулирования. Работая с ними, я убеждаюсь в этом каждый день. Даже теперь, когда я приобрел большой опыт и репутацию человека, способного помочь другим измениться к лучшему, или, проще говоря, стал эффективным помощником, я все равно встречаю сопротивление. И я смирился с тем фактом, что не могу заставить людей меняться. Я могу лишь способствовать переменам, которые они для себя выбирают.

Баскетбольный тренер Рик Питино написал книгу под названием «Success Is a Choice» («Успех – это выбор»). Полностью согласен. «Я выбираю успех» точно передает суть достижений практически в любой области. Человек не «натывается» на успех; он его выбирает.

К сожалению, нелегко убедить людей, говорящих себе: «Я выбрал успех», добавлять: «И я выбираю перемены». Это подразумевает серьезную ментальную перестройку. Потом, сказать легко, а сделать трудно. Чем больше мы убеждены, что наши поступки являются результатом наших собственных решений и предпочтений, тем меньше мы склонны менять свое поведение.

На то есть веская причина – один из наиболее изученных психологических феноменов. Он называется «когнитивный диссонанс» и означает расхождение между нашими убеждениями и реальностью. Суть его проста. Чем больше мы склонны считать нечто правильным, тем меньше готовы признать правильность противоположного – даже перед лицом опровергающей нас очевидности. Если, например, вы убеждены, что коллега Билл – проходимец, то все его действия будете воспринимать сквозь эту призму. И не важно, как на самом деле ведет себя Билл: для вас он все равно остается проходимцем. Если же он порой никак не похож на проходимца, вы считаете данные случаи исключением из правила. Рассеять ваше предубеждение способны, может быть, лишь годы абсолютно безупречного поведения Билла. Вот что такое когнитивный диссонанс по отношению к другим. На рабочем месте он может стать причиной деструктивной и несправедливой позиции.

Однако когнитивный диссонанс, как ни странно, помогает успешным людям, когда они обращают его на самих себя. Чем больше мы склонны верить в правильность чего-либо, тем меньше готовы признать правильность противоположного – даже если факты свидетельствуют, что мы избрали неверный путь. Вот почему успешные люди не отступают и не теряются перед лицом препятствий. Преданность цели и убеждениям позволяет им видеть реальность в розовом цвете. Во многих ситуациях это положительный фактор. Доверие к самим себе побуждает таких людей «стоять до конца» и не сдаваться, как бы ни было трудно.

Конечно, подобная непреклонность может работать против успешных людей, когда им следует изменить курс.

## **Почему успех делает нас суеверными**

Четыре убеждения, лежащие в основе успеха – что у нас есть способности, уверенность, мотивация и свобода выбора, – делают нас суеверными.

«Это я суеверен? – скажете вы. – Да ничего подобного. Я не верю ни в какую чепуху. Я успешен потому, что заслужил успех».

Вполне возможно, вы и впрямь не верите в «детские» приметы: не к добру, например, пройти под лестницей, разбить зеркало или увидеть, как черная кошка перебегает вам дорогу. Над такими примитивными и глупыми верованиями мы обычно посмеиваемся и убеждаем себя, что нас они недостойны.

Но не будем спешить. В той или иной степени все мы суеверны. И часто бывает, что чем выше мы поднимаемся в организационной иерархии, тем суевернее становимся.

Если говорить языком психологии, то суеверное поведение проистекает из ошибочного убеждения, что действие, за которым следует некий положительный результат, является причиной этого результата. Действие может быть как функциональным, то есть направленным на человека или предмет, так и нефункциональным – замкнутым на себе и не имеющим объекта приложения. Если после его совершения происходит нечто хорошее для нас, мы усматриваем причинную связь и стараемся повторять это действие. Психолог Б. Ф. Скиннер одним из первых продемонстрировал несостоятельность подобных умозаключений на примере голубей, которых приучали стучать клювом, чтобы время от времени получать горстку зерен. Когда голуби стучали определенным образом, им давали пищу немедленно, и они научились повто-



рять стук. Иными словами, они ошибочно отождествили стук с пищей: стоит постучать – и получишь, а повторишь – получишь еще.

Не очень-то разумное поведение, разве нет? Мы не станем так себя вести. Мы ведь знаем, что стоим на куда более высокой ступени развития, чем голуби Скиннера. Но мой опыт свидетельствует: «голодные» бизнесмены постоянно, день за днем, повторяют определенные действия, если верят, что за этим последуют щедрые порции денег и славы.

Суеверие – это ошибочное восприятие рядоположенных событий как причинно обусловленных. Любой человек, как и любое животное, стремится повторять действия, за которыми следует позитивное подкрепление. И чем больше мы получаем, тем сильнее подкрепление.

Одна из самых крупных ошибок успешных людей – следующее умозаключение: «Я веду себя так-то и так-то и получаю положительные результаты. Значит, я получаю результаты именно потому, что веду себя подобным образом».

Оно бывает верным лишь иногда, а в большинстве случаев торжествует суеверие, в силу которого лишь укрепляется коренное заблуждение. Моя книга написана с целью развенчать это заблуждение и показать: «то, что привело вас сюда, не поможет вам попасть туда». Я провожу принципиальное различие между успехом, достигнутым в результате вашего поведения, и успехом, пришедшим несмотря на ваше поведение.

Почти каждый из тех, с кем я работал, стал успешным благодаря в основном правильному поведению и вместе с тем почти каждый достиг успеха несмотря на некоторые поведенческие изъяны, отклоняющиеся от общепринятых норм.

Одна из моих самых главных задач – помочь лидерам увидеть упомянутое различие и понять: они смешивают «потому что» с «несмотря на». Только так они смогут выбраться из «капкана суеверия».

Это было особенно сложно, когда я работал с одним руководителем (назову его Гарри). Блестяще одаренный, преданный делу человек, он неизменно получал отличные результаты. Гарри обладал не просто находчивостью, а редкой прозорливостью, не свойственной больше никому в компании. Ему отдавали должное все коллеги и сотрудники. Он предлагал творческие идеи, вводил принципиально новые процессы и процедуры, а ему щедро воздавали по заслугам. Иными словами, Гарри играл ключевую роль в эффективном преобразовании компании. Сверх того, он имел другое достоинство: искренне заботился о компании, сотрудниках, акционерах. Наконец, у него были прекрасная жена, двое детей, учившихся в престижных колледжах, красивый дом в приятной местности. И деньги. Во всех отношениях хорошая жизнь.

Единственное пятно на почти совершенном облике – а оно всегда найдется, когда суеверие вступает в игру, – неумение слушать. Подчиненные и коллеги уважали Гарри, но видели: он к ним не прислушивается. Даже если учесть, что они несколько робели перед столь творческой личностью и в силу этого допускали, что Гарри нет нужды советоваться с ними в каждом случае, – все равно в их глазах Гарри был образцом демонстративного невнимания и несколько не напоминал рассеянного гения, который иногда не замечает окружающих. Коллеги раз за разом видели: если Гарри принял решение, разубеждать его бесполезно. Опросив сотрудников компании, я выяснил, что все они такого мнения. То же самое происходило и дома: жена и дети чувствовали, что Гарри часто пропускает их слова мимо ушей. Если бы его собака могла членораздельно изъясняться, я думаю, она пролаяла бы то же самое.

Я сказал Гарри, что успехом он обязан таланту, трудолюбию и толике удачи, но добавил: он успешен несмотря на поразительное невниманье к другим.

Гарри признал, что окружающие желают видеть его более внимательным, но сомневался в целесообразности перемен. Он был убежден: игнорирование чужих мнений и послужило главным источником его успеха. Подобно многим преуспевающим людям, он желал настоять на своем суеверии. Гарри рассуждал так. От некоторых ничего, кроме глупостей, не услышишь, а он терпеть не может засорять чужью свою голову, которая годится на лучшее. Это значит

пачкать мозги грязью. Поэтому он не обращает внимания на всякий бред и не желает притворяться, будто слушает его с интересом, только бы не обидеть человека. «Не выношу дураков», – закончил он скорее с вызовом, чем со смирением.

Это защитная реакция номер один. Она всегда проявляется у людей, ставших заложниками суеверия. Они склонны считать, что достигли успеха благодаря определенному поведению – не важно, хорошее оно или плохое, ответственное или безответственное, позвольительное или неуместное. Они не хотят видеть, что отнюдь не все их успехи обусловлены безупречными поступками и что между первыми и вторыми порой нет никаких причинных связей.

Моя задача заключалась в том, чтобы Гарри осознал несостоятельность своей логики.

Я спросил, действительно ли он считает коллег по работе и членов семьи глупыми людьми. Он не без стыда признал, что, наверное, выразился слишком резко. Он уважал этих людей, нуждался в них, чтобы делать дело, и без них его успех был бы невозможен.

«По зрелом размышлении, – сказал он, – это, наверное, я иногда веду себя глупо».

Так Гарри сделал огромный шаг вперед: признал справедливость чужих претензий и допустил, что «наверное, иногда» вел себя не самым разумным образом.

Но затем наступила стадия защитной реакции номер два: боязни переориентации. Гарри опасался, что теперь будет слушать других с чрезмерным вниманием, а это ослабит его творческую энергию, уменьшит решимость отстаивать собственное мнение и приведет к интеллектуальному застою. Я возразил, что для 55-летнего человека, который всю жизнь не прислушивался к чужому мнению, вероятность моментально стать супервнимательным ничтожно мала. Я убедил Гарри, что по крайней мере этот пункт он может вычеркнуть из списка своих опасений: мы ведь не готовим его обращение в другую религию, а просто устраняем одну вредную привычку. В конце концов Гарри признал: гораздо продуктивнее прислушиваться к людям, чем попусту тратить время, оправдывая свое неадекватное поведение.

Случай Гарри отнюдь не уникален. Почти все мы суеверны, то есть придаем чрезмерное значение поведению, хоть и предосудительному, но якобы связанному, как мы ошибочно полагаем, с нашим успехом.

Я работал с людьми, которые считали своей обязанностью беспощадно отзываться о коллегах, будучи убеждены, что эти хлесткие замечания – отражение их собственных великих идей. Я спрашивал: неужели не бывает людей талантливых, но вместе с тем доброжелательных? Это заставляло их задуматься.

Я работал с продавцами, убежденными, что они торгуют лучше коллег благодаря назойливо-агрессивному «уламыванию» покупателей. Если причина действительно в этом, спрашивал я, как могут их более обходительные коллеги вообще что-нибудь продать? И уверены ли они сами, что продают потрясающий товар или собирают больше заказов?

Я работал с руководителями, которые утверждали, что их замкнутость, загадочная молчаливость и отгороженность от подчиненных – сознательная, расчетливая тактика, приучающая людей мыслить самостоятельно. Конечно, замечал я, воспитание инициативности подчиненных – важная задача руководителя. Но действительно ли он делает это сознательно и целенаправленно или же задним числом ищет оправдание некоторым свойствам своего характера и нежеланию меняться? Может быть, подчиненные почувствуют себя свободнее, если он укажет им верное направление и изложит свои соображения? А может быть, они мыслят самостоятельно несмотря на то, что их игнорируют?

Теперь поговорим о вас, ибо лишь немногие свободны от суеверия. Вспомните какую-нибудь вашу странную или неприятную привычку, что-нибудь раздражающее (насколько вам известно) ваших друзей, членов семьи, коллег по работе. И спросите себя: вы следуете ей именно потому, что она, по вашему убеждению, каким-то образом связана с вашими успехами? Присмотритесь к вашему поведению более внимательно. Оно и впрямь помогает добиться

хорошего результата? Или же это нелепое суеверие, многие годы осложняющее вашу жизнь? В первом случае успех приходит «потому что», во втором – «несмотря на».

Освобождение из ловушки суеверия требует бдительности. Вы должны постоянно спрашивать себя: действительно ли ваше поведение является истинной причиной успеха или же эта связь – чистая иллюзия?

Подсчитайте ваши поведенческие «потому что» и «несмотря на» – и вы, возможно, поразитесь тому, до какой степени на самом деле суеверны.

## **Все мы повинемся естественному закону**

Однажды Барри Диллер, президент IAC/InterActiveCorp, выступал в Гарвардской школе бизнеса с лекцией и объяснял, какие связи скрыты за мозаикой собранных им в составе IAC интерактивных торговых компаний – Ticketmaster, Hotels.com., Match.com. и LendingTree.com. Кто-то из студентов заметил, что эти очень разные компании, по-видимому, действуют независимо друг от друга, а не в упорядоченной синергической схеме.

Диллер отреагировал с комическим негодованием: «Никогда не употребляйте термин „синергия“. Это ужасное слово. Единственное, что здесь подходит, – „естественный закон“. Пройдет нужное время – и между нашими компаниями сложатся естественные связи».

Согласен. То, что верно по отношению к разрозненным частям огромной компании, верно и по отношению к разрозненным людям в организации. Невозможно принудить людей к сотрудничеству. Невозможно предписать синергию. Невозможно сотворить гармонию – будь то между двумя людьми или двумя подразделениями. И равно невозможно заставить людей иначе думать или по-другому себя вести. Здесь действует лишь один закон – естественный.

И существует лишь одна формулировка естественного закона, в правильности которой я убедился за три десятилетия, наблюдая попытки успешных людей стать еще более успешными. Вот она: люди будут что-то делать – в частности, менять свое поведение, – только если убедятся, что это в их собственных интересах и соответствует их личной системе ценностей.

Не думайте, что я циник или считаю эгоизм единственной движущей силой в жизни. Множество людей каждый день по собственной воле совершают бескорыстные, не подразумевающие никакого вознаграждения добрые поступки.

Я хочу сказать другое: если убрать из уравнения добровольность и вместо нее ввести не зависящие от нас факторы, вступает в силу естественный закон. Чтобы вы стали делать то, что нужно мне, я должен доказать: вам это тоже пойдет на пользу – немедленно или в обозримом будущем. Это и есть естественный закон. Любой выбор, в большом или в малом, основан на сопоставлении риска с вознаграждением и сводится к вопросу: «Что мне это даст?»

И не нужно извиняться: так устроен мир.

Такова сила, которая вынуждает враждующих соперников сотрудничать. Приглядевшись поближе, вы поймете: они идут на сотрудничество не из альтруизма и не по причине внезапного «просветления», а потому что у них нет иного способа добиться цели. Мы постоянно наблюдаем это в политике: непримиримые противники соглашаются поддержать один и тот же закон, поскольку отдельные его части по-своему выгодны избирателям каждого из данных политиков.

Та же сила заставляет людей наступить на горло своей гордости и признать собственную неправоту. Многим это очень трудно, но если у них нет иного способа разрядить ситуацию, они заставляют себя и идут вперед.

Люди отказываются от лучше оплачиваемой работы, если видят, что новая обстановка не сделает их счастливее. Они спрашивают себя, что она им даст, и предпочитают быть счастливее, а не богаче.

А для моей работы естественный закон – просто дар небесный! Без него я не имел бы шансов убедить успешных людей в необходимости перемен.

Как я уже говорил, успешные люди видят мало оснований менять свое поведение и очень много оснований сохранять статус-кво: то, что привело их «сюда».

Постоянные успехи предоставляют им положительное подкрепление в избытке, и они считают разумным продолжать то, что делали всегда.

Поведение, оправдавшее себя в прошлом, является для них гарантией столь же блестящего будущего (мы ведь уже проделали такой длинный путь, говорят они, и только посмотрите, где мы).

Им свойственна самонадеянность, уверенность, что «они могут все», которая все увеличивается, словно хорошо накачанный бицепс, – особенно после впечатляющей серии побед.

За годы успеха они обрастают прочной броней и окончательно замыкаются в убеждении: «Я прав. Остальные ошибаются».

Эти защитные механизмы трудно взломать.

Некоторых успешных людей абсолютно не волнует отрицательная реакция на их образ действий: мнение окружающих им совершенно безразлично. Они убеждены в собственной правоте.

Другие совершенно равнодушны к предупреждениям, что подобное поведение угрожает их дальнейшей карьере. Они убеждены: стоит им только пошевелить пальцем – и любая престижная должность у них в кармане. (И не важно, насколько это реально: они верят только себе!)

Вызвать подобных людей на финальную игру, которая им неинтересна, – дело сверхсложное. Однажды меня попросили поработать с программистом-кудесником – техническим гуру компании, человеком практически незаменимым. Руководство хотело, чтобы он хотя бы отчасти стал командным игроком, больше общался с другими и, по возможности, распространял «искры гениальности» в корпоративной среде.

Мешало лишь одно принципиальное препятствие – и выявилось оно буквально через пять минут разговора с этим человеком: он был патологически необщителен. Идеальная для него обстановка – уединенная комната, рабочий стол, экран компьютера и (конечно же) самая совершенная аудиосистема, обеспечивающая постоянный музыкальный фон (насколько я помню, он предпочитал оперу). Он не желал «играть с другими детьми». Он желал, чтобы его оставили в покое.

Допустим, рассуждал я, мы пригрозим отнять у него игрушки, если он не изменится. Но что это даст? Он не станет лучше или довольнее, а компания загубит свой самый ценный актив. Изменять такого человека себе дороже. Именно это я и сказал руководству: «Ваши замыслы хороши – в теории. Но то, чего вы хотите, ему абсолютно чуждо. Лучше его не трогать. Он доволен и не собирается от вас уходить. Зачем отталкивать человека, требуя от него невозможного?»

Этот случай – несомненно, исключительный.

Соппротивление большинства людей можно преодолеть с помощью естественного закона. Почти у каждого, даже самого «упертого», человека есть «болевая точка» – личный интерес. Нужно только найти ее. Но у всех она разная.

Если в моей работе и присутствует толика искусства (я думаю, очень незначительная), то, наверное, она проявляется именно в тот решающий момент, когда я нахожу чью-нибудь болевую точку.

По счастью, успешные люди существенно облегчают эту задачу. Как показывает опыт, их ключевые движущие мотивы обычно сводятся к четырем вещам: деньгам, власти, статусу и популярности. Это стандартное вознаграждение за успех. Вот почему мы зубами и когтями добиваемся высокой зарплаты (деньги), продвижения по службе (власть), более высокой долж-

ности (статус). И вот почему многим из нас свойственна острая потребность во всеобщем обожании (популярность).

У каждого – своя болевая точка. Со временем она меняется, но не перестает быть личным интересом. У моих индивидуальных клиентов есть деньги, власть и статус; почти все они популярны. Достигнув этих целей, они переходят к задачам следующего уровня: «оставить наследие», «стать вдохновляющим образцом для подражания», «создать великую компанию». В каком-нибудь пункте вы непременно найдете эту точку.

Одной из моих самых заметных удач стала работа с директором по продажам (назовем его Джоном), который был одержим соперничеством с другим директором в той же фирме. Соперничество длилось многие годы (хотя трудно сказать, занимало ли оно в такой же степени «другого парня»). Что бы ни делал Джон – играл в гольф в доме отдыха компании или объявлял о квартальной прибыли, – он считал себя победителем, только если обходил соперника.

Поскольку Джон был основным кандидатом на пост главного операционного директора, генеральный директор компании обратился ко мне: следовало «подправить» нежелательные особенности его поведения. Наладив обратную связь, я выяснил: проблема Джона – неукротимая потребность доминировать (вот так сюрприз!), а проявляется она в неизменно безапелляционном обращении с непосредственными подчиненными. Он непременно перекраивал их предложения, заявляя, что его идеи лучше.

Чтобы изменить Джона, нужно было очень точно определить его мотивацию. Лишние деньги вряд ли много значили: он уже имел достаточно. Власть и статус тоже особенно не волновали: он и так добился в этой организации всего, о чем только мог мечтать. Популярность? Он обладал профессиональным умением располагать людей к себе и давно стал популярным. Подтолкнуть его к переменам смогла только ужасная мысль, что если он не изменится, то ослабит свои позиции перед главным соперником. Не самый благородный мотив. Но не я решаю, почему людям следует меняться. Я только слежу, чтобы они это делали.

В другой раз я работал с управляющим, который был печально известен неприятной, язвительной манерой общения. Он согласился на перемены потому, что стал замечать, как дома сыновья копируют его поведение. А он не хотел, чтобы его наследниками стали два несносных типа (подробнее об этом случае в главе 6).

Присмотритесь к своей работе. Почему вы здесь? Что заставляет вас посвящать ей день за днем? Что-нибудь из «большой четверки» – деньги, власть, статус, популярность? Или же со временем у вас появились более глубокие и возвышенные мотивы? Если вы четко знаете, что для вас важно, вам легче будет измениться. А если вам трудно определить свои ценности, вы не сумеете распознать грозящую им опасность. Мой опыт свидетельствует: люди готовы на перемены лишь тогда, когда под угрозой оказывается то, что для них действительно важно.

Такова наша природа. Таков закон.

## **Часть II**

# **Двадцать привычек, мешающих вам на пути к вершине В ней вы найдете описание самых острых межличностных проблем на рабочем месте и поймете, какие относятся к вам**

## **Глава 4**

### **Двадцать вредных привычек**

#### **Знать, где остановиться**

Десять лет я состою членом совета Фонда Питера Друкера и имел возможность неоднократно слушать этого великого человека. Из несметного числа изреченных Питером Друкером мудростей самая мудрая такова: «Мы изводим массу времени, уча лидеров, что делать. Нам не хватает времени объяснять им, чего не делать. Половину известных мне лидеров не нужно учить, что делать. Их нужно учить, где остановиться».

Замечательно верно. Взгляните на вашу организацию. Были ли у вас корпоративные мероприятия или учебные семинары на тему «Бестолковые действия руководства, которым нужно положить конец»? Когда ваш директор последний раз устраивал совещание, чтобы приободрить сотрудников, рассказать о своих недостатках и о намерении избавиться от них? И можете ли вы вообще представить, что ваш президент (или непосредственный начальник) публично признается в ошибке и пообещает впредь ее избегать?

Подозреваю, что нет.

И такая практика имеет веские причины: любая организация прежде всего стремится поддерживать позитивную атмосферу и динамику. Все в ней подчинено общей цели – демонстрации готовности к позитивным действиям. Мы будем уделять больше внимания нашим клиентам (но не перестанем говорить о себе).

Мы будем слушать более внимательно (но не перестанем играть со своими смартфонами Blackberry, когда другие говорят).

Равным образом, в большинстве организаций система поощрения и вознаграждения основана исключительно на оценке конкретной деятельности. Нас похвалят за положительные результаты, но вряд ли поощрят за то, что мы не делаем чего-то вредного. А ведь это две стороны одной медали.

Вспомните, что бывает, когда ваши коллеги идут на переговоры и возвращаются с крупным заказом. Если это типичные продавцы, каких я знаю, они, влетев в офис, потрясают бумагой с вождленным заказом, в мельчайших деталях растолковывают каждому, кто готов слушать, какую сделку они провернули, и месяцами вспоминают свой триумф. Но какова же обратная сторона? А что, если во время переговоров они все подсчитают и поймут: компания потеряет деньги на каждой проданной единице товара? Что, если они решат прервать переговоры и отказаться от сделки? Помчатся ли они в офис, чтобы похвастаться тем, какого провала сумели избежать? Вряд ли, и вот почему. Не совершить ошибку – одно из тех незаметных и неизвестных достижений, которые не должны занимать наше время и наши мысли. И тем не

менее... Многократные отказы от неудачных сделок могут повлиять на конечный результат больше, чем крупная продажа.

Возьмем, например, Джеральда Левина, когда он был блестящим президентом Time Warner в 1990-х годах. Все превозносили прозорливость человека, который увидел будущее за кабельным телевидением, способствовал созданию кабельной сети HBO (Home Box Office) и превратил Time Warner из производителя журналов, фильмов и звукозаписей в мощную вещательную корпорацию.

Но в 2000 году Левин совершил ошибку. Он объединил почтенную Time Warner с совсем еще молодой фирмой онлайн-услуг AOL. Тогда это было крупнейшее слияние в истории США, обещавшее создать компанию, способную доминировать в течение десятилетий. Но все вышло иначе. Слияние чуть не разрушило Time Warner. Акции потеряли 80 % стоимости, тысячи сотрудников – значительную часть своих пенсионных накоплений, а Левин – работу, огромную часть собственного капитала и репутацию. Из легендарного руководителя Time Warner он превратился в инициатора самого неудачного слияния в корпоративной истории Америки.

Ну а если бы во время переговоров с AOL Левин нажал на тормоза и дал задний ход? Тогда, вероятно, мы ничего не узнали бы. Левин не стал бы созывать пресс-конференцию и объявлять: «Мы отказываемся от слияния!» Он держал бы все в тайне, как еще один случай уклонения от опасного решения. И тем не менее... Если бы он так поступил, то есть попросту остановил процесс, его репутация и финансовое состояние несколько не пострадали бы.

Своевременная остановка – удивительная вещь. Она не привлекает внимания, но может оказаться столь же важной, как все прочие наши дела вместе взятые.

По какой-то причине в нормальной повседневной жизни мы не склонны задумываться об этом. Но когда нам удастся вовремя остановиться или избежать ошибки в нерабочей обстановке, мы себя неустанно поздравляем.

Несколько лет назад мы с женой решили не вкладывать деньги в предприятие по операциям с недвижимостью. Слишком рискованно, подумали мы. И нам (в отличие от некоторых наших друзей) крупно повезло, потому что дело кончилось крахом. Не проходит и месяца, чтобы мы с Лидой, разбирая счета на кухне, не говорили: «Слава богу, мы не выкинули деньги на эту авантюру». На минуту мы умолкаем, с грустью думая об убытках друзей, и вновь принимаемся за счета. Так мы воздаем должное удаче, позволившей избежать большой ошибки.

Точно так же обстоит дело с вредными привычками в нашей частной жизни. Если нам удастся окончательно бросить курить, мы считаем это большим достижением и все время себя с этим поздравляем. Окружающие тоже поздравляют (и правильно делают, потому что среднестатистический курильщик пытается «завязать» девять раз).

А вот в напряженной рабочей атмосфере этот здравый смысл нам изменяет: у организации нет системы поощрения за воздержание от плохих решений или прекращение вредного поведения. Оценка нашей работы основывается на том, что мы сделали, каких показателей добились, насколько прибавили по сравнению с прошлым годом. Даже значительно менее важные личные цели формулируются в категориях активной деятельности, а не воздержания от чего-либо. Нас хвалят за пунктуальность, а не за отказ от необязательности.

Положение можно изменить. Все, что нужно, – это небольшая перестройка сознания, то есть подхода к собственному поведению.

Возьмите блокнот и вместо обычного списка «что сделать» заведите список «что прекратить». Когда вы дойдете до конца этой книги, ваш список может заметно вырасти.

## Переход на нейтральную позицию

Прежде всего нужно отказаться от восприятия своего поведения исключительно в категориях негативного или позитивного. Отнюдь не все поступки можно квалифицировать как хорошие или плохие. Некоторые из них просто нейтральны, то есть не хороши и не плохи.

Допустим, вас считают неприятным человеком, вы хотите изменить мнение окружающих и принимаете решение: «Я должен стать более обходительным».

Каков ваш подход?

Многие сочтут подобную задачу весьма сложной, ибо она подразумевает длинный список позитивных актов. Нужно делать людям комплименты, говорить «пожалуйста» и «спасибо», внимательно слушать, изъясняться любезно и так далее и тому подобное. Иными словами, придется заменить все отрицательные поступки положительными. Для большинства это непосильное дело, требующее столь радикальной личностной перестройки, что она сродни скорее обращению в другую религию, чем корректировке поведения на рабочем месте. По моему опыту, мало кто (если вообще кто-нибудь) способен разом провести многочисленные положительные преобразования в своем поведении. Одно – еще куда ни шло. Но десяток? Очень сомневаюсь.

К счастью, «стать приятным в общении» можно без особых трудов. Все, что вам необходимо, – это перестать быть «несносным». И здесь не требуется ничего особенного. Не нужно придумывать какие-то новые способы обхождения с людьми или намечать ежедневные поведенческие упражнения. Не нужно постоянно напрягать внимание, чтобы при удобном случае сделать комплимент или невинно польстить – то есть «смазать шестеренки» отношений на рабочем месте. Все, что вам необходимо, – это... не делать ничего.

Кто-то предлагает сомнительную идею на совещании? Не критикуйте. Промолчите.

Кто-то критикует ваше решение? Не возражайте и не оправдывайтесь. Спокойно примите к сведению.

Кто-то дает вам полезный совет? Не говорите, что вы и сами все знаете. Просто поблагодарите.

Сложные умственные операции здесь не нужны. Вся прелесть умения остановиться вовремя – иными словами, занять намеренно нейтральную позицию – состоит в том, что это очень легко сделать.

Перед вами выбор: стать более приятным человеком или перестать быть несносным. Что легче? Первое требует упорядоченной серии целенаправленных позитивных действий. Второе подразумевает лишь уклонение от действий.

Представим себе ящик. Стать более приятным человеком означает, что вы должны ежедневно «наполнять ящик» мелкими позитивными поступками: это доказательство вашего изменения. Наполнять ящик – дело долгое, и еще больше времени пройдет, пока окружающие заметят, что он полон.

А чтобы перестать быть несносным, не нужно учиться новому поведению. Не нужно наполнять ящик позитивными достижениями: достаточно, если в нем не будет негативных.

Держите это в уме, когда будете знакомиться с описанными в данном разделе межличностными проблемами и «примерять» их на себя. Вы убедитесь: чтобы изменить поведение, вам не потребуются отточенные умения, сложные упражнения, напряженная деятельность или сверхъестественные дарования. Достаточно самого общего представления о том, в каких случаях вам впредь следует воздерживаться от характерного для вас поведения – и фактически вообще ничего не делать.



## Что с нами не так?

Прежде чем говорить об исправлении неверного поведения, мы должны выделить наиболее характерные недостатки.

Спешу предупредить: они очень специфического свойства.

Это не изъяны умений. Подобные вещи я не могу исправить. Если, допустим, я – тренер бейсбольной команды, то не моя задача учить, как отбивать крученые мячи. Этим занимается специальный инструктор. А я налаживаю коллективную игру, то есть учу скорее игре как таковой, чем игре именно в бейсбол.

Это не изъяны интеллекта. Сделать вас умнее уже не в моих силах. Если подобные недостатки проявились, то их причинами, по всей видимости, послужили какие-то события между вашим рождением и временем окончания колледжа. Тогда меня не было рядом с вами. Да и вряд ли я смог бы помочь.

Это и не психические изъяны личности. Я не касаюсь психиатрических проблем и, естественно, не предлагаю никаких способов лечения. В таких случаях нужен дипломированный медик.

Речь пойдет о другом: о недостатках межличностного поведения, часто свойственных лидерам, о досадных повседневных привычках, которые делают рабочую атмосферу более напряженной, чем это допустимо. Подобные привычки не существуют изолированно, словно в безвоздушном пространстве. Они представляют собой изъяны в поведении одного человека по отношению к другим. Вот мой список.

**1. Чрезмерное стремление к победе.** Потребность побеждать любой ценой в любой ситуации – когда это важно, когда не важно или вообще не имеет значения.

**2. Чрезмерное желание внести свой вклад.** Неодолимая потребность сказать свое слово по каждому поводу.

**3. Стремление выносить оценку.** Потребность судить других и навязывать им свои стандарты.

**4. Склонность к деструктивным высказываниям.** Неуместные проявления сарказма и язвительности с целью продемонстрировать свое остроумие.

**5. Позиция сопротивления – «нет», «но», «тем не менее».** Злоупотребление противительными словами с подсознательной целью внушить другим: «Я прав, а вы – нет».

**6. Превознесение своего ума.** Потребность продемонстрировать другим, что мы умнее, чем они думают.

**7. Гнев как средство управления.** Использование собственной эмоциональной неустойчивости в качестве инструмента давления.

**8. Негативизм, или «Дайте мне объяснить, почему это не будет работать».** Потребность посеять сомнения, даже когда вас не спрашивают.

**9. Сокрытие информации.** Склонность замалчивать информацию, чтобы получить преимущество перед другими.

**10. Неумение воздавать по достоинству.** Неспособность поощрять и вознаграждать.

**11. Приписывание себе чужих заслуг.** Самый неприглядный способ подчеркнуть свое участие в успешном деле.

**12. Склонность к самооправданию.** Потребность представлять свое безупречное поведение как нечто само собой разумеющееся, чтобы окружающие не осуждали нас за него.

**13. Ссылки на прошлое.** Потребность снимать с себя вину, взваливая ее на события и людей из своего прошлого.

**14. Покровительство любимчикам.** Неспособность осознать, что к некоторым людям мы относимся несправедливо.

**15. Неготовность выразить сожаление.** Неспособность повиниться за поступки, признать свою неправоту или эмоциональный ущерб, нанесенный другому человеку нашим поведением.

**16. Невнимание.** Наиболее действенный пассивный способ проявить неуважение к коллегам.

**17. Неблагодарность.** Самая распространенная разновидность дурных манер.

**18. «Наказание вестника».** Склонность нападать на невиновных, которые всего лишь хотели помочь вам.

**19. Перекладывание ответственности.** Позиция «виноват кто угодно, только не я».

**20. Чрезмерное желание оставаться «самим собой».** Превознесение собственных недостатков как достоинств просто потому, что мы – это мы.

Макиавелли, наверное, выдал бы эти пороки за добродетели и объяснил, как превратить их в полезное тактическое средство, которое поможет обойти соперников. А я, разбирая каждый из них, покажу: устранение изъянов – лучший способ завоевать расположение окружающих и в конечном счете гораздо более продуктивная стратегия успеха, чем оборонительное поведение, отталкивающее людей.

Пантеон собранных вместе вредных привычек производит страшноватое впечатление – эдакая комната ужасов. Кто захочет работать с коллегами, повинными в таких грехах? Однако мы делаем это каждый день. Хорошая новость такова: недостатки редко проявляются комплексно. Одному человеку присущи один-два из них, другому – пара других. Трудно найти успешных людей, которым свойственна значительная часть перечисленных изъянов. Это тоже хорошо, поскольку облегчает путь к позитивным переменам.

Есть и третья хорошая новость: избавиться от недостатков просто. Это по силам любому из нас. Чтобы, например, «излечиться» от неблагодарности, достаточно в каждом случае говорить «спасибо» (просто, не правда ли?). Чтобы отделаться от привычки никогда не извиняться, нужно приучить себя к словам: «Прошу извинить. Впредь буду поступать иначе». Чтобы перестать «наказывать вестника», нужно подумать, какого обращения хотели бы мы сами, окажись на месте этого человека. Способ борьбы с невниманием – меньше говорить и больше слушать. И так далее. Правила просты, а вот соблюдать их непросто (это разные вещи). Мы понимаем, что именно нужно делать. Это типичные базовые навыки – вроде завязывания шнурков, езды на велосипеде или любого другого умения, которым мы владеем всю жизнь. Беда в том, что мы упускаем массу возможностей их применить и становимся неприятными людьми.

Взгляните на список. Вряд ли (я очень надеюсь) вам присущи все перечисленные привычки. Маловероятно, что вы наберете и шесть—восемь. Но даже если так, вряд ли все эти шесть—восемь недостатков представляют собой существенную и тревожную проблему. Одни требуют большего внимания, другие – меньшего. Если лишь один человек из двадцати считает, что вы отдаете распоряжения, не сдерживая отрицательных эмоций, этим можно пренебречь. А если так думают шестнадцать человек из двадцати, нужно заняться собой всерьез.

Сведите список к одной-двум принципиально важным проблемам, и вы поймете, с чего начать.

Моя задача – помочь вам в этом деле, то есть научить вас пользоваться позитивными навыками, вместо того чтобы демонстрировать свои изъяны. Что может быть яснее?

## **Чем выше вы поднимаетесь, тем более поведенческими становятся ваши проблемы**

Именно по этой причине я уделяю столько внимания выявлению изъянов межличностного поведения у людей успешных. Чем выше вы поднимаетесь, тем более поведенческими становятся ваши проблемы.

На верхних уровнях организационной жизни все ключевые игроки обладают необходимыми профессиональными качествами. Они умны и в совершенстве знают технические аспекты своей работы. Вы не сможете занять пост, скажем, главного финансового директора, если не умеете вести бухгалтерский учет, не разбираетесь в балансе и не способны разумно распределять деньги.

Поэтому на самых высоких ступенях корпоративной лестницы основное значение приобретают поведенческие проблемы. При прочих равных условиях по мере продвижения наверх становится все более заметным ваше умение (или неумение) работать с людьми. Более того, даже при прочих неравных условиях порой именно от умения работать с людьми зависит, насколько высоко вы подниметесь.

Кого назначить главным финансовым директором? Достаточно квалифицированного бухгалтера, который прекрасно ведет дела с коллегами из других фирм и умеет управлять самыми умными людьми? Или блестяще одаренного специалиста, который, однако, не способен найти общий язык с коллегами и отталкивает от себя способных подчиненных?

Выбор ясен. Предпочтение отдадут кандидату, умеющему работать с людьми, – и в значительной мере потому, что он сможет найти работников, знающих финансы лучше него, и правильно ими руководить. А перспективы блестящего специалиста на сей счет сомнительны.

Подумайте о том, как мы воспринимаем других успешных людей. Мы редко объясняем их успех профессиональной квалификацией и даже развитым интеллектом. Может быть, мы и отметим «сильный ум», но с нашей точки зрения это далеко не единственный фактор успеха. Для нас более существенны особенности поведения этих людей, и на каком-то этапе мы просто выносим их квалификацию за скобки. Например, мы считаем само собой разумеющимся, что наш доктор прекрасно знает свой предмет, и обращаем внимание главным образом на его врачебный такт: насколько терпеливо он выслушивает наши вопросы, в какой манере сообщает неприятные известия, считает ли своим долгом извиниться за то, что заставил нас ждать в приемной слишком долго. Но этому на медицинских факультетах не учат.

Подобные поведенческие критерии мы применяем при оценке любого успешного человека, будь то директор фирмы или зубной врач.

Все мы обладаем определенными качествами, которые в свое время помогли нам получить работу. Это чисто профессиональные достоинства, которые мы перечисляем в резюме. Но по мере возрастания наших успехов данные качества отступают на задний план, а на передний выходят другие, прежде не столь существенные.

Джек Уэлч имеет диплом инженера-химика, но я думаю, что последние 30 лет в General Electric он не решал проблемы, хотя бы отдаленно связанные с химическим титрованием или рецептурой пластмасс. Когда он претендовал на место главного управляющего, ему мешали чисто поведенческие препятствия – резкие манеры, грубоватый язык, нежелание терпеть глупости. В химических лабораториях Иллинойского университета, естественно, не учили устранять подобные недостатки. Совет директоров General Electric не сомневался, что Уэлч способен обеспечить прибыль. Директоров интересовало другое: может ли Уэлч вести себя, как подобает главному управляющему.

Когда меня спрашивают, по силам ли тем лидерам, которых я консультирую, действительно изменить свое поведение, я отвечаю: на верхних уровнях карьеры поведенческие пере-

мены, как правило, являются единственными существенными переменами, которые нам по силам.

## Два предупреждения

*Предупреждение первое.* Хотя нам предстоит изучить целый пантеон личностных изъянов (и никто из нас от них не свободен), я призываю читателя не думать, что мои клиенты – плохие люди. Совсем напротив: это выдающиеся личности, они неизменно входят в высшие два процента организационной иерархии. Но им мешают один-два недостатка, о которых они а) по тем или иным причинам не подозревают или б) знают, но не хотят меняться.

Пожалуйста, не забывайте об этом, потому что порой может показаться, будто я работаю в корпоративных клоаках, населенных исключительно психопатами, изгоями и проходимцами. Взгляните вокруг себя. Мои клиенты несколько не отличаются от выдающихся людей вашей организации. Они во всем похожи на вас, кроме, может быть, одной вещи: они признают свои недостатки и принимают решение стать лучше. Это существенная разница.

Предупреждение второе. Изучая список недостатков, вы можете узнать себя. «Это я, – скажете вы. – Я делал это всегда, а сам даже и не подозревал».

Шансов на то, что ваше самосознание встрепенется, довольно много.

Шансов на то, что вы увидите здесь проблему, меньше.

А шансов на то, что вы предпримете усилия по исправлению вашего поведения, еще меньше.

Но если даже вы – исключительно независимый, свободный от предрассудков человек и способны самостоятельно решить проблему, я все равно скажу, что мы забегаем вперед. К немедленным переменам вы пока еще не готовы.

Прежде всего, я не очень доверяю самодиагностике. Людям столь же свойственно переоценивать свои силы, сколь и преувеличивать свои слабости. Они убеждают себя, что совершенно не умеют делать то, чем в действительности владеют вполне сносно или слегка неудовлетворительно, то есть в худшем случае на тройку с минусом, но никак не на единицу. Иными словами, они видят рак там, где профессионал найдет только ушиб. Поэтому давайте пока отложим самодиагноз.

Но более существенно другое. Даже если диагноз поставлен правильно, – скажем, у вас есть привычка перебивать, – еще не факт, что вы причиняете окружающим серьезное неудобство. Коллеги вполне могут считать вашу привычку признаком нервного склада личности, простительной слабостью. Но если она их не особенно беспокоит, не ухудшает мнение о вас и не мешает вашей работе, вы можете не переживать – во всяком случае, по данному поводу.

О том, как правильно выбрать объект приложения усилий, мы поговорим довольно скоро, в главе 6. Однако сперва четко представим, что же на самом деле представляют собой изъяны межличностного общения.

## Привычка № 1: чрезмерное стремление к победе

Стремление побеждать всегда и всюду – самая распространенная поведенческая проблема успешных людей. Они пугающе часто переходят тонкую грань между нормальным настроением на победу и гипертрофированным стремлением побеждать всегда и везде.

Внесем полную ясность. Я несколько не умаляю значение победного настроения. Я лишь предупреждаю: когда мы направляем эту энергию на цели, просто не стоящие усилий, возникает проблема.

Чрезмерное стремление к победе – недостаток номер один, поскольку он лежит в основе почти всех прочих поведенческих изъянов.

Если мы ведем себя слишком напористо – значит, хотим, чтобы наше мнение восторжествовало над всеми остальными (то есть хотим победить).

Если мы одергиваем и унижаем других – значит, втайне желаем возвыситься над ними (то есть опять-таки победить).

Если не обращаем внимания на людей – значит, мы и тут хотим победить, заставив их ступшеваться.

Если мы скрываем информацию – значит, хотим иметь преимущество перед окружающими.

Если мы покровительствуем любимчикам – значит, вербуем союзников и отдаем предпочтение «нашим». И так далее. Многие наши досаждающие окружающим привычки происходят из бессознательного стремления быть первым – победителем – в любой ситуации.

Слепая одержимость победой проявляется во всех сферах нашей деятельности, а отнюдь не только в руководящей работе. Мы хотим победить, когда задача важна. Мы хотим победить, когда вопрос несуществен и не стоит нашего времени и усилий. Мы хотим победить даже тогда, когда ясно, что ничего хорошего это нам не принесет.

Если вы хоть немного успешны, то, вероятно, ведете себя так все время. На рабочем совещании вы стараетесь «протолкнуть» свои предложения. В дискуссии с коллегой любой ценой стремитесь взять верх (о чем бы ни шла речь). Даже в супермаркете по пути к кассе вы ищите очередь, которая движется быстрее.

Однажды на вечеринке я наблюдал, как хозяин дома и его девятилетний сын играли в баскетбол один на один. Отец был на два фута выше, на 120 фунтов тяжелее, а вдобавок имел 30-летний опыт. Он просто хотел размяться, а заодно и научить своего юного отпрыска некоторым финтам. Игра началась совершенно беззаботно: отец давал сыну легкие пасы, чтобы тому было интереснее. Но минут через десять в отце пробудилась жажда победы, и он стал играть так, словно счет был важен: взял сына в плотную опеку, делал язвительные замечания и, к своему удовлетворению, победил со счетом 11:2. Вот как навязчиво стремление побеждать. Мы хотим победы даже тогда, когда это может огорчить человека, которого мы любим.

Конечно, со стороны судить легко. А себя мы убеждаем, что никогда не допустим столь невнимательного поведения со своей стороны.

Так ли это?

Представим, что вы хотите поужинать в ресторане X. А супруга, партнер или друг предлагает ресторан Y. Вам этот выбор не по душе. Вы говорите, что о ресторане Y не очень хорошие отзывы. В конце концов вы нехотя соглашаетесь и идете в ресторан Y. Действительность подтверждает ваши опасения: заказанный столик занят, приходится полчаса ждать, обслуживают медленно, напитки неважные, кушанья еще хуже. В этой малоприятной ситуации у вас два варианта действий. Вариант А: раскритиковать ресторан и самодовольно разъяснить партнеру, насколько он (или она) был не прав и что неприятностей можно было бы избежать, если бы послушались вас. Вариант В: промолчать, вытеснить недовольство из сознания и получить от вечера то удовольствие, какое возможно.

Многие годы я предлагаю клиентам тест с этими вариантами. Результат не меняется: 75 % отвечают, что раскритиковали бы ресторан. Вместе с тем все без исключения признают: правильно было бы промолчать и провести время по возможности приятно. Стоит проанализировать ситуацию в плане «издержки/доходы» – и становится ясно: отношения с партнером гораздо важнее, чем победа в мелком споре насчет того, где поужинать. И все же потребность побеждать торжествует над здравым смыслом. Мы поступаем неправильно, даже зная правильный ответ.

Бывает и хуже.

Несколько лет назад я бесплатно предложил свои услуги одному из представителей генералитета армии США. Он спросил: «С кем бы в идеале вы хотели поработать?»

Я сказал: «Ваши генералы – люди занятые, свободного времени у них даже меньше, чем у меня, так что давайте подберем по нужным качествам. Я бы предпочел человека умного, ревностного, трудолюбивого, целеустремленного, патриотичного, порядочного, профессионально одаренного и компетентного, такого, которого трудно заменить, но который в то же время самонадеян, упрям и думает, что все знает. Найдется у вас хоть один?»

«Один? – усмехнулся он. – Да у нас их пруд пруди».

Так в первый год я получил возможность заниматься с большой группой генералов.

На одной учебной сессии присутствовали их жены. Любопытно было наблюдать, как генералы проходят вышеупомянутый тест. Примерно 25 % сказали, что поступили бы правильно: промолчали и продолжили ужин. Тут в дело вмешались жены. Иронически отсалютовав супругам, они не оставили камня на камне от их слов. Наши мужья, заявили они, ни за что бы так не сделали. Вот сколь сильна потребность побеждать. Даже перед лицом объективных свидетелей – собственных жен, которые, как должны были понимать генералы, выведут их на чистую воду, – многие хотели выставить себя в наиболее выгодном свете.

Но если нормальная потребность побеждать – главный ген в нашей ДНК, благодаря которому мы добиваемся успеха, то гипертрофированная потребность – это генетическая мутация, способная ограничить наш успех.

В этой книге я буду постоянно повторять «еретическую» мысль: мы можем стать более успешными, если выявим в себе этот изъян и постараемся устранить его из наших отношений с другими людьми.

## **Привычка № 2: чрезмерное желание внести свой вклад**

Два человека за ужином, казалось, понимали друг друга с полуслова. Ион Катценбах, бывший директор McKinsey, теперь руководил собственной консалтинговой фирмой. Сотрапезник Катценбаха Нико Каннер – его талантливый протеже и партнер. Они замыслили новое предприятие. Однако чего-то их беседе не хватало. Всякий раз, как Нико подавал идею, Катценбах прерывал его: «Да, отличная мысль. Но она сработала бы лучше, если бы...» – и пускался в рассказ о том, как сам несколько лет назад применил подобный ход в другой обстановке. Когда Ион умолкал, Нико начинал с того, на чем остановился, и через несколько секунд Ион опять его прерывал. Так и тянулся этот разговор, похожий на длинную теннисную партию в Уимблдоне.

Я, третий человек за столом, слушал и наблюдал. Выступая в качестве консультанта, я взял себе за правило следить, как общаются мои подопечные, и с неустанным вниманием искал ответы на вопрос, почему эти в целом хорошо воспитанные, культурные люди раздражают своих боссов, коллег, подчиненных.

В таких ситуациях я обычно не вмешиваюсь. Но Ион был моим другом и в тот вечер за столом демонстрировал классическое деструктивное поведение заикленного на себе человека. «Ион, – попросил я, – погоди и дай же Нико хоть что-нибудь сказать. Не своди все к своей персоне».

Ион Катценбах во всем блеске продемонстрировал нам особую разновидность стремления побеждать – чрезмерное желание внести свой вклад. Этот недостаток присущ лидерам, привыкшим «командовать парадом» при любых обстоятельствах. В них укоренился рудимент «начальственного» стиля руководства – когда они просто указывают другим, что делать. Эти лидеры достаточно умны, чтобы понять: мир изменился, и большинство подчиненных в каких-то вопросах теперь разбираются лучше, чем они сами. Но старые привычки изжить нелегко. Успешным людям особенно трудно выслушать от другого человека нечто уже им известное и воздержаться от замечания, что а) «мы и так это знаем» или б) «мы знаем, как сделать еще лучше».

В этом и состоит гипероввлеченность. Представьте, что вы – директор. Я прихожу к вам с идеей, которая вам нравится. Но вместо того чтобы похлопать меня по плечу и сказать: «Отличная мысль!», вы, скорее всего (ведь должны же вы привнести нечто от себя), скажете: «Неплохая мысль, но мы ее используем несколько иначе».

Иными словами, вы, возможно, улучшите мою идею на 5 %, но зато на 50 % уменьшите мое желание заниматься ею дальше, потому что я уже не чувствую себя хозяином. Моя идея стала вашей, и я вышел из вашего кабинета далеко не с таким настроением, с каким вошел. Суть ошибки гипероввлеченности такова: если даже мы что-то выиграем от усовершенствования идеи, то гораздо больше потеряем, гася в людях инициативу.

Потом мы вместе с Ионом посмеялись над этим случаем. Ион – один из ведущих мировых авторитетов в области формирования коллективов и, конечно, мог бы лучше следить за собой. Но тем-то и опасна привычка доминировать: нам трудно от нее отделаться, даже если мы знаем, как правильно себя вести.

Не поймите меня превратно. Я отнюдь не имею в виду, что боссы должны держать язык за зубами, чтобы укреплять моральный дух подчиненных. Но чем выше ваше положение, тем труднее отдавать победу другим и не принимать в ней участия.

Лидерам следует быть особенно внимательными к тому, как они ведут себя в таких ситуациях. Если вам свойственно после слов «отличная мысль» тут же делать оговорку «но» или «и все же», постарайтесь закончить на слове «мысль». А еще лучше до всяких слов сделать паузу и спросить себя, стоит ли вообще говорить то, что вы хотели. Один мой клиент, ныне руководитель крупной фармацевтической компании, рассказал, что, как только приучил себя делать паузу, он осознал: минимум половину того, что он собирался сказать, лучше не говорить. И понял: даже если он может сделать реальный вклад, то выиграет больше, не перетягивая одеяло на себя.

А подчиненным, страдающим от неукротимой потребности начальства изречь веское слово по любому поводу, нужно сохранять уверенность в себе и – избегая, конечно, открытого неповиновения – стоять на своем.

Давным-давно одна шоколадная фирма в Сан-Франциско решила выпустить набор в честь ныне покойного дизайнера Билла Бласса. Фирма изготовила пробную дюжину разных шоколадок, чтобы представить на одобрение Бласса (это было обязательное условие, поскольку на них стояло его имя). Опасаясь, однако, что Бласса не устроит небогатый выбор, она добавила дюжину других, явно уступавших по качеству. Но когда Бласс провел дегустацию, он, к смятению фирмы, выбрал только посредственные экземпляры. Шоколадных дел мастера не ожидали, что Бласс будет столь категоричен: у него, дескать, отменный вкус, он привык все делать по-своему и знает, что ему нравится. Иными словами, Бласс пожелал сказать веское слово. После его ухода сотрудники фирмы взглянули друг на друга с немым вопросом: «Что же нам делать? Он все выбрал неправильно».

В конце концов глава фирмы (семейного предприятия, успешно работавшего на протяжении семи поколений) сказал: «Мы понимаем толк в шоколаде, а он нет. Давайте поступим, как считаем нужным. Он никогда не заметит подмены».

Отлично!

### **Привычка № 3: стремление выносить оценку**

В фильме «Something's Gotta Give» («Любовь по правилам... и без») Дайан Китон играет известную писательницу (ей за пятьдесят), а Джек Николсон – медиамагната, повесу и ловеласа (ему за шестьдесят). Он знакомится с дочерью писательницы и получает приглашение провести уик-энд в роскошном загородном доме ее матери. Там у него прихватывает сердце, и он вынужден задержаться на несколько дней. Поначалу Николсон и Китон активно не нравятся

друг другу, но постепенно остывают, и однажды вечером, на кухне, где Китон готовит легкую закуску, происходит такой разговор (уже не без намека на возможный флирт).

- Не могу представить, что вы обо мне думаете, – говорит Китон.
- Вы когда-нибудь жалеете, что не замужем? – спрашивает Николсон.
- Бывает. По ночам. Но и только.

Тут разговор переходит на кулинарный предмет – что лучше приготовить. Но Китон, не особенно скрывая свое желание наладить контакт, быстро возвращается к прежней теме:

- Так о чем мы говорили?
- Вы сказали, что не представляете, что я о вас думаю.
- Если не хотите, можете не говорить.
- Ладно.

– Но все-таки, если у вас сложилось какое-то мнение, мне было бы интересно.  
– А вы мне скажите сначала, почему вы только по ночам жалеете, что не замужем.  
– Ну, вот телефон ночью замолкает. Становится одиноко. Не сразу привыкаешь спать одна, но в общем я привыкла. Нужно только лежать посередине. Ужасно неуютно, когда на другой стороне кровати никого нет.

Ободренный этим объяснением, Николсон говорит:

- Теперь я вижу, что мое мнение правильное. Вы – воплощение воли.
- Фу.
- Ладно, не принимайте близко к сердцу.

Конечно, это всего лишь сцена из романтической комедии, но выглядит она очень реалистично. Даже в мгновения наибольшей искренности, когда люди откровенно (и доброжелательно) говорят, что о нас думают, мы не можем удержаться от суждений. Мы не можем удержаться от оценки их слов – насколько они соответствуют тому, что мы ожидали услышать, думаем сами или слышали от других на ту же тему.

Конечно, обмен мнениями в ходе рабочей дискуссии – дело естественное: нужно ведь выяснить, согласен человек с вами или нет.

Но не стоит оценивать чужие слова, если мы просим других высказать свое мнение о нас. Когда человек начинает разбирать по косточкам совет, который сам же у меня попросил, я всегда думаю: «Тебя что – назначили главным критиком?»

Это бывает даже в случаях, когда вы задали вопрос и согласились с ответом. Сознательно или бессознательно собеседник регистрирует ваше согласие и непременно припомнит, если в следующий раз вы не согласитесь. Контраст – вещь заметная. Человек думает: «Что я сказал неправильно? И почему такая реакция?»

Представим себе, что руководитель на совещании просит подчиненных выдвигать свои предложения по поводу какой-нибудь проблемы. Потом он говорит одному сотруднику: «Отличная идея», другому: «Неплохая мысль», а третьему не говорит ничего. Первый сотрудник, скорее всего, польщен и ободрен словами начальника, второй тоже доволен, но несколько меньше, а третий остается с чем пришел. Здесь несомненно два обстоятельства. Во-первых, все присутствующие заметили, как начальник расставил подчиненных по ранжиру. Во-вторых, даже если он поступил так из лучших побуждений, разумнее было выслушать предложения без комментариев, чем расставлять оценки, ибо в конечном счете это пошатнет веру сотрудников в себя и заставит их занять оборонительную позицию.

Люди не любят критику, даже косвенную. Поэтому вынесение оценок – один из самых верных способов оттолкнуть людей и уменьшить свои шансы на успех. Единственное, чего нам, несомненно, удастся достичь, критикуя попытки окружающих помочь нам, – это отбить у них впредь всякую охоту помогать.

Как же отделаться от этой привычки – особенно в тех случаях, когда люди искренне к нам расположены?



Моя задача заметно осложняется, если клиентов беспокоит моя оценка их поведения и, соответственно, усилий по его перестройке.

Я стараюсь максимально быстро освободить их от подобного беспокойства.

Я говорю им, что отношение к любой работе, нацеленной на долговременные позитивные перемены, может быть разным. Мы можем воспринимать ее положительно, отрицательно или совершенно нейтрально. «Миссия позитивна», «миссия негативна», «миссия нейтральна».

Я убеждаю их, что моя позиция нейтральна. Я не хвалю и не порицаю. Я не сужу. Не мое дело решать, хороший вы человек или плохой, если вместо стороны В вы предпочли меняться в сторону А.

Похожим образом врач ведет себя с пациентами. Если вас привозят с поврежденной ногой, врач не станет морализировать насчет того, при каких обстоятельствах вы ее повредили. Ему не важно, пнули вы собаку, споткнулись на лестнице или попали под машину. Он занят одним – оказанием помощи.

В отношениях с теми, кто пытается помочь вам, вы должны занять такую же позицию – позицию врачебного нейтралитета. Я имею в виду не только людей, которые помогают вам меняться. Не следует подвергать оценке ни одно полезное и доброжелательное замечание, от кого бы оно ни исходило – от коллег, друзей или членов семьи. И не важно, что именно вы о нем думаете. Держите свое мнение при себе, выслушайте человека до конца и скажите «спасибо».

Начните вот с чего: в течение недели принимайте чужие идеи и предложения с полной нейтральностью. Представьте себя этакой Швейцарией в человеческом облике. Не вставайте ни на чью сторону. Не давайте оценок. Не судите. Если вы никак не способны ограничиться простым «спасибо», попробуйте безвредные фразы вроде: «Благодарю, я приму к сведению» или «Благодарю, я подумаю об этом».

Я почти уверен, что через неделю вы существенно уменьшите количество ненужных словопрений на работе и дома. А если поупражняетесь так несколько недель, произойдут по меньшей мере три хорошие вещи.

Во-первых, вам уже не придется конструировать нейтральный ответ: он станет автоматическим и столь же естественным, как слова «будь здоров», когда кто-то чихает.

Во-вторых, вы резко сократите время на выяснение всякого рода отношений. Если вы не выносите оценок, нет повода спорить с вами.

В-третьих, вас начнут воспринимать как человека гораздо более терпимого, даже если на самом деле у вас на все свое мнение. Продолжайте придерживаться такого поведения – и в конце концов вы приобретете репутацию человека доброжелательного, такого, к кому в любой момент можно обратиться, кому можно предложить идею, не рискуя кончить взаимными упреками.

Если же вы не способны полностью избегать оценочных суждений, попросите кого-нибудь – вашу вторую половину, помощника, приятеля по работе – брать с вас штраф всякий раз, когда вы допускаете нечто подобное. Если каждый случай будет стоить вам 10 долларов, вы быстро научитесь держать себя в руках.

## **Привычка № 4: склонность к деструктивным высказываниям**

Деструктивные высказывания – это саркастические замечания, которые мы каждый день делаем (сознательно или неосознанно) с единственной целью: унижить и уязвить других или превознести себя перед ними. Эту привычку не следует путать с желанием внести свой вклад, поскольку она не приносит ничего, кроме огорчения.

Деструктивные высказывания имеют широкий диапазон: это может быть неосторожная реплика на совещании («А выступление-то неважное»), непрошеное замечание о внешнем

виде человека («Забавный галстук» – с ехидной ухмылкой) или тщательно спланированная критика чьих-нибудь поступков, о которых все уже забыли («А помните, когда вы...»).

Попросите людей перечислить подобные высказывания, сделанные ими за последние 24 часа. В большинстве случаев они скажут, что ничего такого не было. Чаше всего язвительные замечания вырываются у нас необдуманно, поэтому мы их не фиксируем и не запоминаем. А вот те, в чей адрес они прозвучали, их помнят. Спросите у них, и они точно воспроизведут каждую колкость, отпущенную нами на их счет. Это статистический факт. В ходе опросов я установил: «воздержание от деструктивных высказываний» – один из двух пунктов, где расхождение между нашим самовосприятием и мнением окружающих о нас наиболее велико. Иначе говоря, мы не видим за собой проступков, а люди, которые нас знают, думают иначе.

Один мой клиент рассказал, что на его сорокалетии коллеги и друзья устроили шуточную «викторину»: каждый участник должен был процитировать какую-нибудь колкость, услышанную им от юбиляра в прошлые годы. Любопытный ход: посмеяться над юбиляром с помощью его же собственных высказываний. Вечер вышел шумный и веселый.

«Но самое интересное, – сказал клиент, – из множества преподнесенных мне в тот вечер язвительных замечаний я не припомнил ни одного. Вот насколько неосознанно я их делал. Впрочем, друзья не сердились на меня. Наверное, эти колкости можно назвать деструктивными, но в моей группе они никаких неприятностей не причиняли. Наши люди воспринимали их как органический элемент моего характера, и проблемы не возникало».

Он не лукавил: в данном случае действительно не возникало. Таково еще одно примечательное свойство деструктивных высказываний. Мы думаем, что они мешают при всех обстоятельствах, но лишь 15 % моих клиентов считали их проблемой. Это не значит, что остальные 85 % не говорили никаких колкостей. Суть в другом: по статистике только 15 % из нас переходят ту грань, за которой эта привычка становится проблемой в отношениях с коллегами.

Вам нужно выяснить, принадлежите ли вы к этим 15 %.

А суть проблемы в том, что сказанные слова обратно не вернешь. Можно сколько угодно извиняться, но даже если ваши извинения приняты, слова все равно отложатся в памяти.

Как-то один мой клиент от нечего делать завел со своей помощницей безобидный разговор насчет цвета глаз (вот ведь актуальная тема!).

– А у вас какого цвета? – спросил он, заглядывая ей в глаза.

– Голубые. Разве вы не видите?

– Нет, не совсем голубые.

– Да нет же, как раз ярко-голубые.

– Ладно, – ухмыльнулся он, – скажем так: если бы ваши глаза были бриллиантами, они предлагались бы от Zales, а не от Harry Winston.

Явно бестактное замечание больно задело собеседницу.

Итоги этого крошечного эпизода поучительны. Спустя несколько секунд мой клиент уже забыл свои слова. А помощница, естественно, запомнила и, хотя они относились только к ней, пересказала всем своим друзьям как доказательство того, что босс – грубиян. Рассказала она и мне, когда я расспрашивал сотрудников о боссе. По ее словам, ей в принципе нравилось работать у него, но он часто позволял себе неприятные замечания.

Как же устранить эту привычку? Несколько лет назад я сам от нее страдал. У меня была маленькая консалтинговая фирма с дюжиной сотрудников. Как специалист по обратной связи, я, естественно, поставил эксперимент на себе: попросил своих людей всесторонне оценить мое поведение. Итог таков: по части деструктивных высказываний я попал в первые 8 %. Следовательно, 92 % жителей мира лучше меня в этом отношении. Я не выдержал экзамен, который сам придумал!

Мой недостаток (гордиться тут нечем) состоял не в том, что я говорил колкости в лицо собеседникам. Я язвительно отзывался о людях в их отсутствие. И для меня как руководителя

это уже стало проблемой. Если главная наша ценность – командная работа на благо организации, то чем обернется для командного духа привычка руководителя за глаза порицать одних в присутствии других? Добра явно не будет. А я желал успеха нашему делу.

Поэтому я собрал сотрудников и сказал: «Ваше мнение обо мне по преимуществу положительное. Но есть один пункт, где мне нужно исправиться. Я должен прекратить деструктивные высказывания. Всякий раз, как вы услышите от меня язвительное замечание по поводу другого человека, я заплачу вам 10 долларов за то, что вы мне на это указали. Я хочу избавиться от этой привычки».

Затем я стал энергично уговаривать их, чтобы они честно и старательно помогали мне. Как выяснилось, это было лишнее. Они просто провоцировали меня на «запретные» замечания, потому что все хотели получить 10 долларов. Они постоянно упоминали имена тех, кто гарантированно вызывал нужные эмоции, а я всякий раз не мог сдержаться. Кто-нибудь, например, заводит речь о коллеге Максе, и я вставляю: «У него что – действительно есть ученая степень? Он же не понимает, о чем говорит». Десятка. Звонит клиент, и я говорю в сторону: «С этим мы продешевили». Еще десятка. К полудню я лишился 50 долларов. Тогда я ушел к себе в кабинет и решил весь остаток дня ни с кем не разговаривать. Затворничество, конечно, позволяет избежать финансовых потерь, но проблему не решает. И как раз финансовые потери помогли мне повернуть на верный путь. На следующий день я отдал за колкости 30 долларов, на третий – 10. Правило действовало у нас несколько недель и в целом стоило мне недешево. Однако в результате я довел свой рейтинг отсутствия деструктивных высказываний до 96 % и освободился от вредной привычки – по крайней мере настолько, что она больше не создавала проблем. Мораль этого эксперимента проста: потратьте пару тысяч долларов и изменитесь к лучшему!

Язвительные замечания – привычка заразная, особенно для тех, кто считает откровенность действенным методом руководства. Проблема в том, что прямота и откровенность могут легко стать разящим оружием. Человек позволяет себе деструктивные высказывания, поскольку считает их справедливыми. Но справедливость таких высказываний – дело десятое. «Справедливо ли замечание?» – неверная постановка вопроса. «Стоит ли его делать?» – вот правильный подход.

Важно осознать, что все мы каждый день тратим немало времени на «фильтрацию» своих высказываний. Я имею в виду не только невинную ложь (например, похвалить чью-то прическу, хотя она кажется вам нелепой), к которой мы постоянно прибегаем, чтобы сгладить шероховатости рутинного социального общения. Мы инстинктивно остерегаемся обострять ситуацию, когда дело принимает серьезный оборот. Мы понимаем разницу между честностью и саморазоблачением. Мы можем считать босса полным ослом, но ни по каким моральным критериям не обязаны сообщать свое мнение – самому боссу или кому-нибудь еще.

Инстинкт самосохранения должен действовать не только в отношениях с вышестоящими, но и в отношениях с коллегами и подчиненными.

Уоррен Баффетт советовал: прежде чем совершить небезупречный в моральном смысле поступок, спросите себя, хотите ли вы, чтобы ваша мать прочитала об этом в газете.

Подобный тест поможет вам воздерживаться от деструктивных высказываний. Прежде чем сказать, спросите себя:

1. Пойдет ли ваше замечание на пользу покупателям?
2. Пойдет ли оно на пользу компании?
3. Пойдет ли оно на пользу тому, с кем вы говорите?
4. Пойдет ли оно на пользу тому, о ком вы говорите?

Если ответ отрицательный, то решение не требует больших умственных усилий. Воздержитесь.

## **Привычка № 5: позиция сопротивления – «нет», «но», «тем не менее»**

Несколько лет назад руководитель одной производственной компании пригласил меня поработать с главным операционным директором. Директор был способным, но упрямым и несговорчивым.

Когда я встретился с ним, чтобы обсудить результаты опроса его непосредственных подчиненных, он тут же заявил:

– Нет, Маршалл, я такими вещами не занимаюсь.

– Первый раз бесплатно, – сказал я. – Но дальше любое «нет», «но» или «тем не менее» будет стоить вам 20 долларов.

– Но это не мое...

– Вот и 20!

– Да нет же, я...

– Уже 40!

– Нет, нет, нет.

– 60, 80, 100 долларов.

Час нашего разговора стоил ему 420 долларов, и прошло еще два часа, пока, наконец, он понял и сказал «спасибо».

Год спустя мне сообщили, какого прогресса добился директор. Сотрудница компании сделала доклад руководству и отметила, что в составе высшего менеджмента компании очень мало женщин (это всегда весьма болезненная тема, вызывающая у мужчин защитную реакцию). Выслушав основные доводы, президент сказал: «Ваши соображения во многом интересны, но...» Тут директор перебил босса: «Простите, мне кажется, правильнее всего было сказать „Благодарю вас“». Президент сначала гневно глянул на директора, но потом с улыбкой согласился: «Вы правы. Благодарю вас». Затем он попросил сотрудницу продолжить доклад.

Если вы начинаете с «нет», «но», «тем не менее» и тому подобного, то каким бы дружелюбным ни был ваш тон, сколько бы вы ни вставляли смягчающих слов, показывая, что принимаете во внимание позицию собеседника, все равно вы фактически твердите ему: «Вы не правы». Смысл вашей речи нельзя резюмировать формулировками «У меня иное мнение», «Возможно, вас неверно информировали» или «Я с вами не согласен». Вы прямо и недвусмысленно заявляете: «То, что вы говорите, неправильно, а то, что я говорю, правильно». Такая позиция неконструктивна. Типичная реакция собеседника (если только он не святой, готовый подставить другую щеку) – опровергнуть ваше заявление и настоять на своем. С этого момента беседа переходит в бессмысленное словопрение. Вы оба уже не общаетесь. Вы стремитесь взять верх.

Совершенно доступных, надежных, простых и стопроцентно точных способов разобраться в сопернических уловках ваших ближайших коллег и друзей, наверное, нет. Но попробуйте вот что. Понаблюдайте неделю, как они употребляют слова «нет», «но» и «тем не менее», и зафиксируйте, кто и сколько раз начинает с них предложение.

Вас, как минимум, поразит, насколько это распространенное явление.

А если присмотритесь повнимательнее, то сможете выделить характерные ситуации. Вы увидите, что люди используют подобные слова для усиления или защиты своей позиции. Вы увидите, что такие слова вызывают резкий отпор (сознательный или инстинктивный) и заводят дискуссию в тупик.

Случаи, когда мои клиенты произносят «нет», «но» и «тем не менее», я сейчас фиксирую уже автоматически, подобно дирижеру, который мгновенно замечает, кто из музыкантов фальшивит. И подсчитываю автоматически. Это столь важный показатель, что я приучился

отслеживать его словно на автопилоте. Если на первой же встрече число быстро растёт, я, как правило, прерываю клиента: «Мы беседуем с вами 40 минут. Заметили ли вы, что за это время 17 раз начинали ответ с „нет“, „но“ или „тем не менее“?»

Никто никогда не замечает. И тут уже заходит серьёзный разговор о перестройке поведения.

Если данная привычка для вас проблема, вы можете применить к себе простой метод, который я предлагаю клиентам.

Прекратите защищать свою позицию и проследите, сколь часто вы начинаете с «нет», «но» и «тем не менее». Обратите пристальное внимание на те моменты, когда вы используете подобные слова во фразах, формально выражающих согласие с собеседником. Например, «Это верно. Тем не менее...» (настоящий смысл: вы не считаете, что это верно) или особенно пространственные вводные слова «Да, но...» (настоящий смысл: готовьтесь принять возражение).

Как и в большинстве процедур по коррекции поведения, помимо самоконтроля здесь можно использовать и денежный фактор. Помните мой разговор с главным операционным директором? Попросите кого-нибудь штрафовать вас за каждое «нет», «но» и «тем не менее».

А когда вы вполне уясните вредность вашей привычки, то, наверное, подумаете о других способах «побеждать» (ирония подразумевается).

Просто. Но не так-то легко.

Несколько лет назад я проводил семинар в главном офисе телекоммуникационной компании и завел речь о проблеме «нет», «но» и «тем не менее». Один из участников счел проблему надуманной, заявил, что отказаться от этих слов ничего не стоит, и, будучи совершенно уверенным в себе, предложил платить 100 долларов за каждую оговорку. В перерыве на ланч я сел рядом, спросил, откуда он родом, и услышал, что из Сингапура.

– Из Сингапура? – переспросил я. – Прекрасный город.

– Да, прекрасный, но...

Тут он заметил оплошность и полез в карман за бумажником со словами:

– Похоже, я только что потерял 100 долларов, да?

Вот как привязчиво желание настоять на своем. «Нет», «но» и «тем не менее» прокрадываются в наши разговоры, даже когда тема совершенно тривиальна, даже когда мы сверхвнимательны в выборе слов, даже когда ошибка стоит 100 долларов.

## **Привычка № 6: превознесение своего ума**

Очередная разновидность потребности побеждать. Мы нуждаемся в восхищении окружающих. Мы хотим убедить их, что в интеллектуальном отношении мы им как минимум равны, а то и выше. Мы хотим быть умнее всех. Как правило, это вызывает ответную реакцию.

Многие из нас все время превозносят себя скрыто и безотчетно.

Мы заняты этим, когда принимаем полезный совет, нетерпеливо киваем, слушая другого, или всем своим видом показываем, что ничего нового не узнали (не вы ли там барабаните пальцами по столу?).

Существует множество способов недвусмысленно дать понять, что вы сами все знаете: от мягкого упрека («По-моему, мне уже об этом говорили») до сарказма («Знаете, я вполне проживу без этой информации») и неприкрытого высокомерия («Я на пять шагов впереди вас»). Проблема здесь не только в том, что мы хвастаемся своими познаниями: мы еще и обижаем других.

На самом деле мы хотим сказать: «Не переводите мое время впустую. Вы думаете, я ничего подобного никогда не слышал. Но я отлично знаю, что вы хотите сказать. Вы воображали, будто я, искушенный и умный человек, должен выслушать вас сейчас. Но вы заблуждаетесь. Вы и представить себе не можете, сколько всего мне известно».

А теперь представьте: нечто подобное вам сказали прямым текстом. Вы подумаете: ну и самонадеянный же тип. Но именно так люди воспринимают ваши слова «Сам знаю». Выслушать человека до конца, вообще ничего не сказав, и то лучше.

Парадокс в следующем: потребность продемонстрировать свой ум редко приводит к намеченной цели.

Один мой знакомый проходил собеседование на должность научного сотрудника. Собеседование вел профессор психологии, который тогда писал книгу о гениальности и творческих способностях. В какой-то момент беседа перешла на гениев, в частности Моцарта. Профессор не без удовольствия сообщил, что прочитал о Моцарте все, что только можно. Подобная самооценка вообще характерна для ученых: они гордятся своими познаниями и не упускают случая сообщить о них окружающим. Но профессор на этом не успокоился. Желая продемонстрировать глубину своей учености, он предложил моему знакомому задать любой вопрос о Моцарте.

Знакомого несколько озадачил необычный поворот собеседования, но в данной ситуации его мозг работал особенно интенсивно, а к тому же он страстно увлекался классической музыкой и оперой и знал о Моцарте гораздо больше других.

– Прошу, – сказал профессор, – смелее. Я отвечу.

Знакомый попробовал отказаться, но уже перебирал в голове возможные варианты. Где родился Моцарт? Когда умер? Как звали его сестру? Слишком легкие.

– Сделайте одолжение, – настаивал профессор. – Если, конечно, у вас хватает знаний, чтобы задать вопрос.

Этот щелчок по самолюбию заставил моего знакомого решиться.

– Хорошо, – сказал он. – Назовите мне тринадцать опер Моцарта.

Истинному поклоннику Моцарта было бы, несомненно, проще просто назвать тринадцать его опер (Моцарт написал по меньшей мере двадцать); с такой же легкостью официальный историк Белого дома перечислит по именам всех вице-президентов. Но профессор смог припомнить только девять.

«Ну и переделка», – подумал мой знакомый, испытывая одновременно и торжество и неловкость. Умником-то оказался он. Умником, но не хвастуном.

Профессор, к его чести, не затаил обиды на моего знакомого и тут же предложил ему место.

Но тот, к его чести, отказался.

Ум привлекает людей. Похвальба умом отталкивает.

Как же побороть потребность превозносить свой ум перед окружающими?

Прежде всего нужен точный диагноз. Свойственно ли вам подобное поведение? Представьте себе такую сцену. Сотрудник приносит документ, требующий от вас немедленной реакции. Но он не знает, что несколько минут назад другой сотрудник уже ввел вас в курс дела. Как вы поступите? Возьмете документ и поблагодарите, скрыв, что уже вплотную занимаетесь проблемой? Или дадите понять, что вся нужная информация у вас и без него есть?

Мой опыт показывает: решение, принятое в этой вроде бы не слишком значимой ситуации, – лакмусовая бумажка, свидетельствующая о наличии или отсутствии потребности продемонстрировать свой ум.

Если вы ограничитесь благодарностью, все в полном порядке. Однако если вы похожи на большинство людей, то не отпустите сотрудника так легко. Вы найдете способ сообщить, что давно обогнали его. Форма может быть самая разная, от «Я все уже знаю» до «Не отрывайте меня от дела!». Но в любом случае вред будет причинен.

Сотрудник поймет намек: он напрасно тратит ваше время, принимает вас за человека, который не приступил к решению спешных и важных задач, и не знает, насколько вы умны.

## Привычка № 7: гнев как средство управления

Гнев – штука сильная, не спору. Он приводит в чувство нерадивых сотрудников, активизирует обмен веществ. Он позволяет нам без обиняков выразить свое недовольство – иногда такие вещи нужны. Но какова цена?

Эмоциональные порывы – не лучший способ управления. Разгневанный человек обычно теряет контроль над собой, а в таком состоянии трудно руководить людьми. Возможно, вы считаете, что умеете направлять свои гневные вспышки в нужное русло и руководить таким образом подчиненными. Но очень трудно предсказать, как люди будут реагировать на гнев: он с равной вероятностью может и подстегнуть их, и лишит присутствия духа.

Когда я слышу от руководителей, что гнев – полезное средство, то спрашиваю: а как же управляют подчиненными те лидеры, которые не дают воли гневу; как уравновешенные люди добиваются результатов без устрашения своей команды?

Однако главный вред гнева в другом: он парализует нашу способность меняться. Если вы приобрели репутацию человека эмоционально неуравновешенного – это клеймо на всю жизнь, и его не утаить. Вот пример. Баскетбольный тренер Боб Найт трижды выводил на первое место команду Университета Индианы в турнире Национальной студенческой спортивной ассоциации. Он – один из двух тренеров в истории университета, под руководством которых одержано более 800 побед. По любым меркам – один из величайших тренеров всех времен. Вместе с тем широко известна его склонность ругаться с арбитрами и швырять стулья на площадку. Послужной список Найта изобилует такими случаями. И когда речь заходит о Бобе Найте, прежде всего отмечают его вулканический темперамент, а не блестящее соотношение побед и поражений.

То же самое и на рабочем месте. Хронически гневливых коллег мы воспринимаем особым образом. Не суть важно, чем и как они занимаются: мы зачисляем их в разряд «взрывоопасных». Когда заходит речь о таких людях, прежде всего обычно говорят: «С ними надо поосторожнее».

От репутации необузданного человека трудно избавиться. Принимая во внимание, что наши попытки измениться оцениваются не только нами самими, но и окружающими, могут понадобиться годы уравновешенного, сдержанного поведения, чтобы поколебать подобную репутацию.

Как же бороться с гневливостью?

Точного ответа у меня нет. Управление гневом – не предмет моей книги. И если бы я даже специально заговорил на эту тему, вряд ли мне удалось бы умерить ваши эмоции по поводу несправедливостей и несовершенств жизни. Но я помогу вам осознать, что а) вы, возможно, на самом деле не имеете оснований гневаться на «ближнего своего»; б) есть простой способ избавиться от репутации гневливого человека.

Начнем по порядку. Если в ходе моей работы я сталкиваюсь со случаями гневливости, это всегда гнев одного человека, направленный на другого. И моя задача – объяснить клиенту, что настоящим виновником его гнева этот «другой» бывает очень редко. Причину нужно искать в нас самих.

Есть такая буддийская притча. Молодой крестьянин, обливаясь потом, греб вверх по реке, чтобы доставить товар в деревню. Было очень жарко. Он хотел поскорее попасть на место и вернуться домой до темноты. И вдруг впереди он заметил лодку, которая стремительно плыла по течению прямо ему навстречу с явным намерением врезаться. Крестьянин изо всех сил погреб в сторону, но это не помогало.

Тогда он крикнул: «Разворачивайся, разиня! Ты же идешь прямо на меня. Река широкая. Смотри внимательно!» Но все было напрасно. Лодки столкнулись. Крестьянин вскочил и в

ярости закричал: «Ах ты болван! Как тебя угораздило врезаться в меня на такой широкой реке? Куда ты смотрел?»

И в тот же миг он увидел: в лодке никого нет. Он проклинал пустую лодку, которую сорвало с привязи и понесло по течению.

Мораль проста: в «другой лодке» никогда никого нет. Когда мы гневаемся, мы браним пустую лодку.

Все мы в жизни встречаем людей, которые выводят нас из себя и вызывают глущую ненависть. Мы можем бесконечно перебирать в памяти случаи, когда такой человек проявлял по отношению к нам несправедливость, неблагодарность, черствость. И даже вспомним, что при виде его у нас повышалось давление.

Лучший способ обращения с подобными людьми – не позволять им разгневаться на нас. Гнев не улучшает ситуацию, а жизнь слишком коротка, чтобы изводить ее на тяжелые и неприятные чувства. Мудрец сказал бы: тот, из-за кого мы так злимся, таков, каков он есть. И гневаться на него за то, что он таков, не более разумно, чем ругать наш стол за то, что это стол. Будь у нас его родители, его гены и воспитание, мы сами оказались бы на его месте. Конечно, подобную позицию не так-то легко принять, но она точно отражает суть происходящего: в большинстве случаев мы и впрямь оказываемся на месте этого человека, ибо в действительности гневаемся на самих себя.

Теперь пункт второй. Если вы хотите избавиться от репутации гневливого человека, примите простой совет: держите рот на замке, и никто не узнает, каковы ваши чувства.

Задача не из легких, согласен. Нужно подавлять привычное желание и прикусывать язык. Но как только вы оцените преимущество молчания – а оно позволяет не выставлять себя в дурном свете и не превращать другого во врага, – вы получите шанс стать лучше.

Этот урок я усвоил несколько лет назад, когда провел неделю в ритрите<sup>1</sup> при маленьком монастыре «Селение слив» во Франции. Нашим наставником был буддийский монах из Вьетнама Тик Нат Хан. По его заданию мы каждый день медитировали на определенную тему. Один день был посвящен гневу. Тик Нат Хан попросил нас вспомнить какой-нибудь случай, когда мы впали в гнев и вышли из себя, а затем рассудить, кто же виноват в нашем неприглядном поведении.

Я взял случай с моей дочерью Келли. Тогда она была совсем юной девушкой и однажды пришла домой с крупным ярким украшением в пупке. Модная штука у молодежи, как и татуировки в интимных местах. Но что толку носить украшение, если его не видно? И вот Келли завела себе предельно откровенный наряд, выставлявший напоказ не только безделушку, но и весь живот.

Такая выходка – вообще хорошая проверка на терпимость и отцовскую любовь. Признаюсь, я ее не выдержал. Моя реакция была далека от благожелательной: эдакий карикатурный разгневанный папаша.

Размышляя в безмятежной обстановке монастырского ритрита, я спросил себя: «А что же меня тогда так задело?» Мысль первая. Я испугался, что люди подумают: «Какая вульгарная девка! Интересно, кто ее родители?»

Вторая мысль еще хуже. А если кто из моих друзей увидит ее и подумает: «Неужто Маршалл позволил ей шеголять по городу в таком наряде?»

Так о ком я беспокоился? О Келли или о себе? Что было причиной – ее побрякушка или мое эго?

Если бы я мог воспроизвести эту ситуацию, я, как и прежде, предложил бы дочери выглядеть более пристойно. (Неделя просветления во Франции – хорошо, но не достаточно.) Однако,

---

<sup>1</sup> Ритрит (*англ.* retreat – уединение) – совместные или уединенные практические занятия разной продолжительности в русле восточной духовной традиции. – *Прим. ред.*



наверное, не реагировал бы столь яростно и по-дурацки. Пусть я и бесновался бы внутри, но промолчал – все было бы лучше.

Когда в следующий раз вы обратите внимание на свой гнев, посмотрите в зеркало. Вы поймете: причина вашей ярости не «там», а «здесь», в вас самих.

## **Привычка № 8: негативизм, или «Дайте мне объяснить, почему это не будет работать»**

Все мы знаем таких людей по работе (моя жена называет их «негатроны»<sup>2</sup>). Они органически не способны положительно воспринять ни одно предложение. Отрицание – их естественная реакция. Попробуйте обратиться к подобному человеку по поводу лечения от рака – он тут же скажет: «Дайте мне объяснить, почему это не будет работать».

«Дайте мне объяснить, почему это не будет работать» – главный лозунг негативизма, квинтэссенция нашей потребности выражать свое отрицательное отношение, даже когда нас об этом не просят.

«Дайте мне объяснить, почему это не будет работать» – отнюдь не стремление сделать вклад: эта фраза не вносит ничего ценного.

Это не злоупотребление словами «нет», «но» и «тем не менее», поскольку отрицание не прикрыто маской согласия.

И не стремление дать оценку чужим идеям: в данном случае не происходит ни взвешивания, ни сравнения, отсутствуют категории «хорошо», «лучше», «лучше всего».

И конечно, не деструктивное высказывание, поскольку форма выражения вполне корректна.

«Дайте мне объяснить, почему это не будет работать» – совершенно особая позиция: чистой воды негативизм, преподносимый как услуга.

Мы используем эту фразу (или ее разновидности, например «Но проблема в том...»), чтобы продемонстрировать: наш опыт или авторитет выше чужого. И совсем не факт, что наше мнение правильно или полезно. Мы просто хотим играть роль верховного арбитра или главного критика. «Но только проблема в том» (тут уж я выражусь как негативист), что записные критики вызывают раздражение, их не любят, а со временем начинают третировать, словно разносчиков птичьего гриппа: их избегают, с ними не хотят работать, им отказываются помогать.

Я вел дела с дамой по имени Терри, которая руководила лекционным бюро в Нью-Йорке. Два-три раза в год она приглашала меня выступить перед группой деловых людей. Обычно я говорил о лидерстве и содействии позитивным поведенческим переменам. После лекции ко мне непременно подходили несколько человек, вручали визитки и приглашали выступить в ближайшее время у них в компании, то есть они считали, что другим тоже будет полезно меня послушать.

Разумеется, я мог бы и сам обговорить условия, но поскольку приглашения поступали в дни, назначенные для меня Терри, я чувствовал себя обязанным передать это право ей. Будет справедливо, думал я, если она все устроит и получит гонорар за посредничество. После лекции я сразу же звонил Терри.

Она спрашивала, как все прошло, довольна ли аудитория и тому подобное.

Я говорил, что все отлично и несколько человек пригласили меня выступить у них, а потом зачитывал контактную информацию с их визиток.

И всякий раз слышал в ответ: «Сейчас я объясню, почему это не работает».

Первая компания известна скупостью и просто не сможет меня пригласить (намек: я слишком дорого стою).

---

<sup>2</sup> Намек на Мегатрона – злобного персонажа американско-японского мультсериала «Трансформеры». – Прим. ред.

Сотрудники другой недостаточно подготовлены, им рано меня слушать, они не поймут (намек: я слишком сложно говорю).

Третья отнимет у меня очень много времени; она захочет пригласить меня на весь день, включая ужин, и еще день пропадет на разъезды (намек: я перетружусь).

Всякий раз, когда Терри заводила свою песню, я в полном недоумении уставлялся на трубку, отняв ее от уха. Я предлагаю Терри легко заработать, а она приводит смешотворные доводы, чтобы отказаться. Может быть, она думает, что предохраняет меня от «неудачной сделки»? Но, пытаясь доказать, что разбирается в этом бизнесе лучше, чем я, Терри на самом деле доказала другое: она меня совсем не знает. Я не беру лишнего, говорю просто и не боюсь работы. А если клиенты пригласят меня на целый день, я буду только польщен и не сочту это тратой времени.

В какой-то момент я понял: если бы я попросил Терри организовать мое выступление на церемонии вручения призов Киноакадемии, она и тут нашла бы, что возразить. И я прекратил с ней работать.

Если вы страдаете негативизмом, первый совет таков: проследите за собой – как вы реагируете, когда вам предлагают полезный совет? Из того, что успели прочесть, вы, надеюсь, усвоили: я глубоко убежден, что пристальное внимание к тому, что мы говорим, – верный способ выяснить, чем мы отталкиваем людей. Если вы ловите себя на регулярном «Дайте мне объяснить, почему это не будет работать», значит, проблема вам ясна.

Но в данном случае еще более ясную картину вы получите, если проанализируете, как к вам относятся коллеги.

Часто ли они обращаются к вам с полезными предложениями без просьбы с вашей стороны?

Часто ли заходят поговорить или предупредить о чем-то важном?

Часто ли толпаются вокруг вашего стола? Востребованный вы человек или «пылитесь на полке»? Если у вас возникло хотя бы смутное подозрение, что у вас на лбу написано: «Не входить», значит, вы стали лучше понимать, в каком направлении нужно меняться.

Когда проблема в негативизме, я предпочитаю анализ отношения окружающих простому контролю над словами. Отслеживая собственную речь, нельзя автоматически узнать, что думают о вас другие. Допустим, вы – явный негативист, но коллеги просто проявляют терпимость. А вот если вы поймете, как они относятся к вам на самом деле, то получите неоспоримое доказательство того, что ваш недостаток серьезен, что он небезразличен окружающим и является проблемой.

## **Привычка № 9: сокрытие информации**

В эпоху информационных технологий лозунг «Знание – сила» как никогда верен. Поэтому замалчивание информации – особенно тревожная вещь.

Сознательное сокрытие информации – противоположность стремлению «вносить вклад». Мы уменьшаем ценность. Но цель та же: укрепить свою власть – та самая, знакомая потребность побеждать, только более завуалированная. И проявляется она отнюдь не в одних лишь попытках открыто «обыграть» нас.

Мы встречаем людей, которые одержимы идеей секретности и считают это достаточным основанием держать нас в неведении. Мы привыкли к тому, что нам отвечают вопросом на вопрос; эти люди убеждены, что любая утечка информации ставит их в невыгодное положение. Наконец, «пассивно-агрессивную» форму подобного поведения демонстрируют те, кто не отвечает на наши звонки и электронные письма или дает уклончивые ответы на наши вопросы.

Если вам непонятно, почему это беспокоит людей, подумайте, как вы сами реагировали бы в следующих ситуациях:

- вас не оповестили о совещании;
- вас не ознакомили со служебной запиской или важным письмом;
- вы узнали новость последним.

Замалчивание информации (каковы бы ни были причины) плохо тем, что оно редко себя оправдывает. Вы убеждены, что получаете преимущество и укрепляете свое положение, а на самом деле порождаете недоверие к себе. Усилить вашу позицию могут благодарность и преданность окружающих, но не их опасения и подозрения. Утаивание информации – не что иное, как все та же потребность побеждать.

Я говорю здесь не о целенаправленном и злонамеренном утаивании информации с целью разделять и властвовать. Вряд ли мне хватит умения или терпения исправить подобное макиавеллиевское поведение.

Я имею в виду те ситуации, когда мы что-то скрываем непреднамеренно или случайно.

Бывает, мы слишком заняты и не успеваем сообщить человеку важные для него сведения.

Мы забываем пригласить его на обсуждение или совещание.

Мы ставим задачу перед подчиненными, но не объясняем, как нужно ее выполнить.

Один мой сосед поручил помыть свой «лексус» сыну-подростку. Сын достал шланг, набрал воды, приготовил мыльный раствор и принялся работать губкой. Но беда в том, что губка была двойная: с одной стороны мягкая, с другой – шероховатая. Когда отец, наконец, вышел посмотреть, сын уже «отшкурил» значительную часть кузова. Еще недавно блестящая поверхность теперь выглядела словно лед после хоккейного матча. Эмоции отца понятны: эмаль безнадежно испорчена. Но почему же сын не сообразил, что делает?

«Неужели тебе нельзя доверить даже такое простое дело, как мытье машины?» – спросил отец между двумя приступами гнева.

Но потом, видя, насколько огорчен сам мальчик, сосед взял себя в руки и сказал мудрые слова: «Знаешь, я злюсь не на тебя. Я злюсь на себя. Я должен был тебе объяснить, что нужно делать. Я ведь не научил тебя мыть машину. Значит, сам виноват».

И в тот момент, когда сосед осознал, что именно по его вине у сына такие пробелы в знаниях, ситуация на площадке перед гаражом утратила свою остроту. Сын успокоился, а отец уже не так переживал по поводу бестолковости отпрыска и плачевного состояния машины. Теперь у них в семье история с губкой служит предметом постоянных шуток.

В большем количестве случаев мы придерживаем информацию не по злему умыслу, а просто по невнимательности. И это хорошо. Злонамеренность – не тот «недостаток», который можно исправить моими методами. А вот избавиться от невнимательности совсем не трудно.

Однажды я консультировал друга, у которого были проблемы с помощницей. Он сказал, что перестал с ней «совпадать», не знает, почему, и не представляет, как все наладить. У него только есть смутное ощущение, что у них «не совпадают фазы».

Перед тем как поговорить с помощницей, я спросил у него:

- А что она могла бы счесть твоим самым крупным недостатком на рабочем месте?
- Что я мало с ней общаюсь, мало рассказываю, не делюсь планами.
- Еще что-нибудь? – спросил я.
- Нет, все. Но разве этого недостаточно?
- А ты думаешь, она права?
- Да.

Ну и ну, подумал я. Нечасто встретишь босса, который сам замечает недостатки в своем поведении.

Потом я поговорил с помощницей, и она подтвердила: контакт пропал потому, что босс держится отчужденно.

Поскольку это был мой друг и я помогал ему совершенно бескорыстно, я применил прием, который обычно не использую: попросил представить меня сотрудникам как исследо-

вателя потребительского рынка, изучающего повседневное использование продуктов некоей компании. В таком качестве я мог, не привлекая внимания, наблюдать за своим другом хоть целый день.

Увиденное все мне объяснило. Он приехал в офис за 15 минут до начала работы и первым делом проверил электронную почту. Потом сделал несколько звонков. В это время появилась помощница, заглянула в кабинет и поздоровалась. Он помахал ей, не прерывая разговора, а положив трубку, тут же засел за компьютер, набросал несколько заметок и ответил на некоторые письма. Потом опять заглянула помощница и сообщила, что на проводе клиент. Будет ли шеф говорить? Он взял трубку. За время 20-минутной беседы поступили еще три звонка. Мой друг ответил на них, не переставая следить, нет ли новых писем по почте. В таком духе прошло все утро.

К полудню я все понял:

– И так всегда?

– Да, почти.

Действительно, мой друг держал помощницу в неведении. Но у него не было ни злого, ни вообще какого-либо умысла. Просто его работа напоминала постоянное тушение пожаров. Он был настолько рассеян, настолько невнимателен, настолько занят, отвечая на звонки и решая проблемы, что ему не приходило в голову сесть с ней под конец дня и подвести итоги.

Если бы он ввел такой обычай, проблема, я думаю, исчезла бы.

По моему мнению, главная причина нашей скрытности отнюдь не в том, что мы хотим утаить информацию. Мы просто слишком заняты. У нас самые лучшие намерения, но руки до всего не доходят. В результате от нас перестают поступать сведения – будь то информационные сводки, объявления или личные инструкции, объясняющие другим, как сделать то, чем мы сами заняться не успеваем. Со временем складывается впечатление, будто мы скрываем информацию.

Неспособность делиться информацией и сознательное ее сокрытие – разные вещи. Но для окружающих конечный результат выглядит одинаково.

Как же избавиться от этого недостатка?

Ответ прост: делитесь информацией.

Мой друг так и сделал. Он ввел эту задачу в число приоритетных, выделил время, чтобы объяснять помощнице смысл своих действий, и объявил его неприкосновенным: инструктаж нельзя отменять, переносить или прерывать из-за телефонного звонка.

Если у вас похожая проблема, я советую поступить подобным образом. Вы не только повысите свою коммуникативность, но и проявите внимание к коллегам: докажете, что вам небезразлично их мнение о вас. Нечасто бывает, когда проблему межличностного общения можно решить «дешево и сердито». Но быстрое переключение с замалчивания информации на ее распространение – как раз такой случай.

## **Привычка № 10: неумение воздавать по достоинству**

Близкий родственник скрытности. Если вы не способны отдавать должное вкладу других людей в командный успех, то не только сеете несправедливость, но и лишаете ваших сотрудников эмоционального вознаграждения за успех. Они не могут рассчитывать на праздник или поздравления, поскольку вы отключили эту опцию. Они чувствуют себя забытыми, ненужными, посторонними. И обижаются на вас. Лишить людей заслуженного признания – вернейший способ погасить инициативу.

Лишая людей признания, мы лишаем их ощущения завершенности. Завершенность – важный элемент любых межличностных отношений. Она проявляется по-разному – от требующего душевных сил последнего прощания с любимыми и близкими до формального «Не стоит

благодарности» в ответ на «Благодарю вас». Так или иначе, люди рассчитывают на завершенность, своего рода катарсис.

Признание – разновидность завершенности, логического конца. Оно подобно красивой ленте, обвивающей футляр с ценным подарком – успехом, достигнутым вами и вашей командой. Без признания подарок словно обесценивается. Успех есть, но не доставляет полного удовольствия.

Так бывает и на работе, и дома.

На занятиях я спрашиваю участников: «Кто из вас считает, что должен научиться признавать чужие заслуги?» Восемь из десяти человек обычно поднимают руки.

А когда я прошу объяснить причины, ответы больше касаются самих отвечающих, чем тех, кому они отказывают в признании: «Я был слишком занят», «Я думал, что все обязаны хорошо работать», «Я не понимал, как это для них важно», «Меня никогда особенно не хвалили за хорошую работу; почему же нужно хвалить их?»

Обратите внимание на то, как агрессивно звучит местоимение первого лица. Это типичное свойство успешных людей. Они преуспели благодаря сосредоточенности на самих себе – на своей карьере, своих результатах, своем продвижении, своих потребностях. Но преуспевающий человек и лидер – не одно и то же. Он становится лидером, когда смещает внимание со своей персоны на других.

Один мой клиент научил меня замечательной методике исправления этого недостатка.

1. Он составил список всех значимых для него групп людей (родные и близкие, друзья, подчиненные, клиенты и так далее).

2. Записал имена всех важных представителей каждой группы.

3. Дважды в неделю, в среду вечером и в пятницу во второй половине дня, он просматривал списки и спрашивал себя: «Сделал ли кто-нибудь из этих людей нечто заслуживающее моей признательности?»

4. Если ответ был положительный, он спешил выразить признательность по телефону, по электронной почте, голосовым сообщением или запиской. В случае отрицательного ответа он не делал ничего, так как не хотел притворяться.

Всего за год репутация этого человека как справедливого руководителя проделала эволюцию от неудовлетворительной до превосходной. Он сам удивился, как быстро это произошло.

Из всех недостатков поведения в профессиональной и частной жизни наше пренебрежительное обращение, вероятно, особенно глубоко запечатлевается в сознании тех, кому мы не воздаем должного. Но есть привычка еще хуже.

## **Привычка № 11: приписывание себе чужих заслуг**

Приписать себе чужие достижения – значит добавить оскорбление к несправедливости, проистекающей из пренебрежения. Мы не только лишаем других заслуженной чести, но и присваиваем ее себе. Два греха в одном поступке.

Наверняка в вашей жизни – в школьные годы или на рабочем месте – бывали случаи, когда вы делали нечто замечательное, а потом ждали похвал и поздравлений. И ждали напрасно. Это происходит постоянно. Мир не всегда замечает наши достижения: каждый занят своими делами. В детстве, если нам не уделяют внимания, мы дуемся, хнычем и жалуемся: «Как это нечестно!» Повзрослев, мы воспринимаем подобное отношение гораздо спокойнее. «Так устроен мир», – говорим мы себе. В конце концов, мы действительно чего-то достигли – даже если об этом никто кроме нас не знает. И мы идем дальше.

Но даже самый сдержанный и сознательный человек тяжело переживает, когда пренебрежению сопутствует воровство. А именно воровством и является приписывание себе чужих заслуг. Это все равно что украсть ваши идеи, свершения, покуситься на ваше самоуважение,

вашу жизнь. Нам и в детские годы такое не нравилось (а тогда речь редко шла о чем-то большем, чем одобрение учителей). А во взрослом возрасте подобные ситуации вызывают у нас острое негодование (отчасти потому, что ставки гораздо выше – наша карьера и деньги). Если человек, работающий вместе с вами, присваивает себе ваши заслуги, он совершает самое возмутительное межличностное «преступление» из возможных в рабочей обстановке. (По данным моих опросов, этот порок вызывает больше негативных эмоций, чем любой другой.) Это оскорбление, которое не забывается. Можно простить человека, не замечающего ваши блестящие достижения. Но нельзя простить того, кто признает их и бесстыдно приписывает себе. Если с вами такое бывало, вы знаете, как трудно избавиться от горького осадка.

А теперь поменяйтесь ролями с вашим обидчиком. Представьте себя на его месте.

Поразмыслите, и вы поймете: приписывание себе чужих заслуг – очередная разновидность потребности побеждать. Вряд ли вы решитесь заявить, что чужое резюме или университетский диплом – ваши. Такие вещи документированы, и вас разоблачат. Но когда речь заходит о том, кто подал самое дельное предложение на совещании или помог сохранить важного клиента в критический период, все не столь очевидно. Иногда трудно определить, кому принадлежит заслуга. И когда перед нами встает выбор, приписать ее себе или уступить другим, мы попадаем в ловушки успеха, перечисленные в главе 3 («я могу добиться успеха», «я добьюсь успеха», «я добился успеха», «я выбираю успех»), и «оправдываем себя за недостатком улик». Мы приписываем себе больше заслуг, чем имеем на самом деле, и постепенно начинаем в это верить. А наши жертвы между тем кипят негодованием. Если вам доводилось быть жертвой, вы представляете, что они о вас думают. Малоприятная картина, правда?

Трудно сказать, каких результатов добьется группа, если никого не волнует, чья это будет заслуга. В глубине души все мы знаем, кто чего достоин. Мы знаем это, потому что помним, как приятно нам было, когда коллеги поздравляли нас с заслуженным успехом.

Так почему же мы не желаем отплатить им той же монетой?

Точного ответа у меня нет. Но даже если мы можем не без основания обвинить в нашей дурной привычке родителей, воспитание или плохую атмосферу в школе, проблему это не решит. Мы спишем все на прошлое (а его нельзя изменить), вместо того чтобы составить план исправления на будущее.

Как перестать присваивать чужое? Лучший способ – делать противоположное: делиться своим. Вот простое упражнение, которое превратит вас из скупца в филантропа.

В течение одного дня (или больше, если сумеете) мысленно фиксируйте каждый случай, когда вы поздравляете сами себя с каким-нибудь успехом, большим или маленьким. Запишите свои наблюдения. Если вы похожи на меня, то обнаружите: вы хвалите себя гораздо чаще, чем могли бы подумать, и по любому поводу – подали удачную идею клиенту, не опоздали на встречу, разумно высказались в беседе с коллегой.

«Что же, – думаем мы, любуясь собой, – очень неплохо вышло».

Похвалы самому себе – вещь совершенно естественная. Удовольствие, которое мы получаем от собственных действий, служит эмоциональной поддержкой, пока мы проживаем долгий, нелегкий день. Я не удивлюсь, если в один такой день у нас с вами наберется десятка два «самопоздравительных» эпизодов.

Возьмите свой список, рассмотрите каждый случай по отдельности и спросите себя: существует ли хоть малейшая возможность, что «ваша» заслуга на самом деле принадлежала другому?

Если вы не опоздали на встречу в другой части города, случилось ли это благодаря вашей безупречной пунктуальности и предусмотрительности? Или потому, что ваша секретарша напоминала о назначенной встрече с утра, буквально оторвала от телефона и проследовала, чтобы вы вовремя вышли и успели доехать?

Если на совещании вы подали хорошее предложение, было ли оно плодом исключительно вашего творчества? Или вас вдохновили дельные замечания коллеги?

И в каждом случае спросите себя: а сочли бы участники отмеченных эпизодов ваши достижения именно вашими? Или приписали бы заслугу кому-нибудь еще, возможно даже себе?

В принципе, наверное, нельзя исключить, что после просмотра списка вы сделаете вывод: все без исключения заслуги – ваши. Однако, как мне представляется, даже самый заикленный на себе человек вряд ли станет судить столь близоруко. Нам свойственно воспроизводить события в наиболее благоприятном для нас свете. Вышеупомянутое упражнение выявляет эту склонность и заставляет нас допустить, что чей-то взгляд на вещи может быть ближе к истине.

## **Привычка № 12: склонность к самооправданию**

В 2004 году Билл Клинтон опубликовал воспоминания, ставшие бестселлером. Он понимал, что не может не сказать о скандальных отношениях с Моникой Левински во время второго президентского срока, и сделал это, объяснив эпизод как свою личную ошибку, как уступку собственным страстям. «Когда человек достигает возраста ответственности, – пишет Клинтон, – не важно, как люди ведут себя по отношению к нему. Это не может служить оправданием собственных ошибок. С другой стороны, он должен разобраться, в чем причина ошибки. Я одновременно вел две тяжелые битвы: публичную битву с республиканским конгрессом за будущее Америки и частную битву с моими старинными демонами-искусителями. Публичную битву я выиграл, частную проиграл. Думаю, не стоит искать какие-то более сложные причины. Я не оправдываюсь. Я объясняю, и это лучшее, что я могу сделать».

Билл Клинтон правильно понял разницу – и не только потому, что его поведение не имело оправданий. Вообще нет оправданий для самооправдания.

Если вы собираетесь сказать: «Прошу извинить за опоздание, пробки помешали», остановитесь после слова «извинить». Пробки – никудашная отговорка и никак не оправдывает того, что вы заставили людей ждать. Следовало выехать загодя. Что с вами случилось бы? Ну, приехали бы раньше времени и подождали несколько минут. Вряд ли вас пугала перспектива другого оправдания: «Прошу извинить, но я доехал слишком быстро и, против ожидания, без всяких пробок».

Если бы мир был устроен так, оправдания вообще были бы не нужны.

Я делю оправдания на два вида: неуклюжие и тонкие.

Неуклюжее в духе «собака съела мою домашнюю работу» звучит примерно так: «Извините, что пропустил деловой завтрак. Секретарша записала не на тот день».

Смысл: видите, это не я забыл точную дату. Это не значит, что я не придаю вам значения, столь большого значения, что завтрак с вами – безусловно, самое яркое событие всего дня. Просто секретарша у меня рассеянная. И виновата она, а не я.

Беда в том, что подобные оправдания редко принимают, и лидеру не стоит к ним прибегать. Обобщив результаты тысяч «круговых» опросов, я хорошо себе представляю, за что подчиненные уважают и не уважают своих начальников. Ни разу мне не приходилось слышать: «Это прекрасный руководитель, потому что мне нравится качество его оправданий» или «Я думал, он мне пакостит, но после его оправданий изменил свое мнение».

Более тонкими оправдания получают тогда, когда мы ссылаемся на какие-нибудь генетически присущие нам особенности поведения, то есть изображаем себя носителями изъянов, от которых нельзя избавиться.

Нечто подобное вы наверняка слышали, а может быть, используете сами:

«Не хватает терпения».

«Всегда откладываю все на последний момент».

«Быстро выхожу из себя».

«Не могу организовать свое время. Давно слышу от коллег и жены, что трачу его на всякие пустяки. Что поделать, так уж я устроен».

Просто поразительно, сколько раз я видел, как способные и успешные люди сознательно прибегают к самоуничтожению. В сущности, это довольно ловкий ход: они превращают свои личностные особенности – нетерпеливость, вспыльчивость, неорганизованность – в стереотип и используют его для оправдания поступков, которые ничем иным извинить нельзя.

Исходными пунктами подобного стереотипизирования могут послужить внушения, повторявшиеся в течение многих лет, подчас с самого детства. Вполне вероятно, они не имеют под собой никаких оснований. Однако, откладываясь в памяти, они порождают пессимистические ожидания, которые становятся самосбывающимся пророчеством. Мы ведем себя так, словно хотим доказать, что наш пессимизм оправдан.

Я сам – хороший тому пример. Я рос в Вэлли-стейшн, Кентукки, и вполне мог бы увлечься миром машин, инструментов и всяких механических штучек. Отец держал заправку с двумя колонками. Мои приятели любили возиться с машинами и гонять по шоссе субботними вечерами.

Но мать имела на меня иные виды. С первых же лет она внушала: «Маршалл, ты очень смысленный. Ты самый умный мальчик в Вэлли-стейшн». Она убеждала, что я не только окончу школу, но и поступлю в университет! И повторяла: «Маршалл, у тебя нет никакой склонности к технике и никогда не будет». (Этим внушением она хотела уберечь меня от таких занятий, как заправка машин или смена покрышек где-нибудь на сервисе.)

Очень примечательно, чем все это обернулось. Никто никогда не предлагал мне поработать с машинами или инструментами. (В 1960-х годах, в подростковом возрасте, я был убежден, что «кардан» – это травка, которую курят хиппи.) Не только родители, но и приятели считали меня совершенно бездарным по механической части. В 18 лет я прошел армейский тест на пригодность к автомеханическому делу и попал в нижние два процента всех американцев. Значит, это правда.

Прошло шесть лет. Я работал над диссертацией в Калифорнийском университете Лос-Анджелеса. Один из моих научных руководителей попросил меня выписать на листке, чем я хорошо владею и чем не владею. В раздел достоинств я занес «исследовательские способности», «умение формулировать», «аналитические способности» и «культуру устной речи» (в совокупности это было примерно то же, что написать «я умный»). А в разделе недостатков я отметил: «Не имею никаких технических навыков и никогда их не приобрету».

Профессор спросил, почему я так уверен, что у меня нет технических навыков. Я рассказал о своей жизни и о провале на армейском тесте.

– А к математике у вас есть способности? – спросил он.

Я с гордостью ответил, что набрал максимальные 800 баллов по математике в тесте SAT-1.<sup>3</sup>

– Если вы решаете сложные уравнения, то почему не можете справиться с простой технической задачей? – спросил он и добавил: – А как у вас со зрительно-двигательной координацией?

Я сказал, что хорошо играю в пинбол, выигрываю и за счет этого даже частично оплачиваю учебу, – значит, наверное, все в порядке.

– Как же вы выигрываете в пинбол и при этом не можете забить гвоздь?

Вот тут-то меня осенило: нет у меня никакого генетического дефекта. Я просто следовал ожиданиям, в которые сам уверовал. Хорошо, что я достаточно повзрослел и мог сообразить:

---

<sup>3</sup> SAT-1 (Scholastic Aptitude Test) – тест, обязательный для поступления в университеты США. Состоит из двух частей – английского языка и математики. – *Прим. ред.*



ведь дело давно уже не в родителях и друзьях или в армейском тесте. Я сам убеждаю себя: «Ты безнадежен в технике!» И я понял: пока я буду это повторять, все действительно так и останется.

В следующий раз, когда вы скажете: «Я просто не способен...», задайте себе вопрос: «А, собственно, почему?»

И конечно, это касается не только наших способностей, но и поведения. Привычку опаздывать мы оправдываем тем, что опаздывали всю жизнь, а наши родители и друзья смотрели на это снисходительно. Схожим образом можно оправдать любой недостаток. Но разве склонность судить других, язвительность или скрытность – неисправимые генетические дефекты? Вовсе нет! Мы не родились с ними – сколько бы нам ни внушали обратное.

И когда в очередной раз ваш коллега попытается спихнуть с себя ответственность, найдя лазейку в словах: «Я просто не способен...», задайте ему вопрос: «А, собственно, почему?»

Если мы способны прекратить самооправдание, значит, можем стать лучше почти во всем, что выбираем.

### **Привычка № 13: ссылки на прошлое**

Среди психологов и консультантов по поведению есть приверженцы теории, согласно которой можно вскрыть причины наших поведенческих недостатков путем анализа прошлого, в первую очередь атмосферы родительского дома. Представители этого течения убеждены: «Истерия – это история».

Если вы – перфекционист или чувствуете постоянный дефицит одобрения, значит, родители мало вас хвалили. Если вы не признаете правил и уверены в своей непогрешимости, значит, родители вас перехвалили и внушили вам преувеличенное представление о вашей личности. Если в присутствии начальства вам не по себе, значит, у вас была слишком властная матушка. И так далее.

Эту школу я здесь принципиально игнорирую.

Меня не устраивает терапия, апеллирующая к прошлому. Обращение к прошлому – только возможность понять. А нам нужно меняться.

Один из моих самых первых клиентов все время твердил: «Маршалл, вы не понимаете. Дайте мне объяснить, откуда у меня проблемы. Дайте мне рассказать об отце и матери». Наконец мне надоело это бесконечное нытье, я выудил из кармана монетку и сказал: «Вот 25 центов. Позвоните тому, кто согласен все это слушать».

Поймите меня правильно. Я не против рефлексии. Анализ прошлого – необходимая вещь, если вам нужно осознать прошлое. Но если ваша задача – изменить будущее, он вам не поможет. По моему опыту, единственный эффективный способ – посмотреть человеку прямо в глаза и сказать: «Если вы хотите измениться, действуйте».

Но даже при абсолютно четкой постановке задачи мне труднее всего работать с клиентами, которые смотрят в прошлое и хотят уяснить, почему они таковы, каковы есть. Я трачу массу времени, чтобы убедить их: с прошлым ничего нельзя поделать. Его невозможно изменить, переписать, превратить в оправдательный аргумент. Вариант лишь один: принять прошлое как данность и двигаться вперед.

Однако по ряду причин многие любят жить прошлым, особенно если с его помощью могут возложить на кого-нибудь еще ответственность за собственные упущения. И тогда ссылки на прошлое становятся межличностной проблемой. Мы используем прошлое как оружие против других.

Мы любим сравнивать прошлое с настоящим, чтобы похвалить себя и уколоть другого. Не приходилось ли вам начинать длинную апологетическую речь словами: «Вот я в твои годы...»?

В чем же здесь проблема?

Оправдывая себя, мы объявляем причиной наших недостатков других людей или неподвластные нам обстоятельства. Кто угодно, только не мы. Но порой мы порицаем других не для того, чтобы оправдаться, а чтобы косвенным образом подчеркнуть наш успех. Эта привычка ничуть не лучше привычки оправдываться, но мы обычно не осознаем ее до тех пор, пока умный человек, которого мы любим, не укажет нам на нее.

Мне помогла моя дочь Келли.

Ей тогда было семь лет. Мы жили в прекрасном доме в Сан-Диего (и сейчас там живем). Как-то раз я пришел домой расстроенный одной профессиональной неудачей и излил свои эмоции на Келли. Я произнес самый скорбный и патетический монолог, какой родители могут обратить к ребенку, и начал его словами «Вот я в твои годы...». Это всегда жалобные сетования на то, сколь трудным и бедным было детство родителя по сравнению с тем, что он обеспечил своему ребенку.

Я вещал о детстве на бензоколонке в Кентукки, о постоянной нехватке денег, о необходимости много работать, чтобы стать первым в нашей семье человеком с университетским дипломом. И, естественно, противопоставлял свои неудобства замечательным условиям Келли.

Она терпеливо слушала, инстинктивно догадываясь, что нужно дать мне выпустить пар, а когда я закончил, сказала: «Папочка, но ведь я не виновата, что ты много зарабатываешь».

Тут я пришел в себя и подумал: «А ведь она права». Откуда ей знать, каково быть бедным? Ведь я сам делал все возможное, чтобы она никогда не знала бедности. Я много работал и получал хорошие деньги. Это мой выбор, а не ее. Значит, на самом деле я хвастался своим трудолюбием, умом и умением преодолевать трудности, маскируя похвальбу раздражительной нотацией. К счастью, она помогла мне это понять.

Прекратите перекладывать на других ответственность за ваш выбор – и ваши удачные решения приобретут вдвое большую значимость.

## **Привычка № 14: покровительство любимчикам**

Мне довелось просматривать требования к поведению руководящего звена (я занимаюсь их переработкой) в 100 с лишним крупных компаниях. Обычно эти шаблонные документы состоят из стандартных формулировок, объясняющих, какими качествами должен обладать менеджмент компании. Штамп на штампе: «ясно видит перспективу», «способствует максимальному раскрытию потенциала сотрудников», «стремится извлечь пользу из различных мнений» и «избегает фаворитизма».

Естественно, ни в одном документе я не встретил пункта «умело заискивает перед начальством». А он, наверное, был бы к месту, учитывая, насколько распространенным явлением в корпоративном мире является угодничество и насколько часто оно вознаграждается. Почти каждая компания заявляет, что ждет от своих сотрудников «продуктивной критичности», готовности «откровенно и честно высказать свое мнение», но при этом в любой компании наверняка хватает подлиз.

Не только компании, но и индивидуальные лидеры говорят о неприемлемости откровенно раболепного поведения. Почти все лидеры, с которыми я имел дело, утверждали: они ни за что не допустят ничего подобного в своих организациях. Не сомневаюсь, они говорили искренне. Большинству из нас неприкрытое подхалимство неприятно, если не отвратительно. Но тогда встает вопрос: если лидеры столь отрицательно относятся к угодничанью, почему же оно цветет пышным цветом? Не забудем: эти лидеры – люди, как правило, очень искушенные. Всю свою жизнь они оценивают других, берут за основу первое впечатление и корректируют его с учетом последующих. Выясняется, однако, что перед искусной лестью даже они не могут устоять и покровительствуют любимчикам.

Самый простой ответ таков: мы не замечаем в себе того, что ясно видим в других.

Допустим, вы думаете: «Удивительно, как тонко руководители дают понять подчиненным, чтобы те поменьше критиковали и побольше хвалили власть имущих. И удивительно, что они делают это совершенно неосознанно. Впрочем, ко мне это не относится».

Может быть, вы и правы. Но как проверить, что вы составляете счастливое исключение?

Я использую безошибочный тест, чтобы показать клиентам, насколько все мы бессознательно поощряем заискивание. Я спрашиваю у группы руководителей: «У кого из вас есть собака?» В ответ довольные улыбки и лес рук. Мне радостно сообщают имена верных любимцев. Потом начинается сам тест. Я спрашиваю: «Когда вы дома, кому достается львиная доля вашей искренней симпатии: а) супругу, супруге, партнеру; б) детям; в) собаке?» Более чем в 80 % случаев побеждает собака.

Потом я спрашиваю, неужели они любят собаку больше, чем домашних? Ответ, естественно, – решительное «нет». Так почему же, спрашиваю я, вы уделяете собаке столько внимания?

Ответы стереотипные: «собака всегда мне рада», «она никогда не огрызается», «она любит меня бескорыстно, ничего не требуя». Иными словами, собака – подлиза.

Не буду утверждать, что сам другой. Я тоже люблю своего пса; его зовут Бо.<sup>4</sup> По меньшей мере 180 дней в году я в отъезде, и Бо вне себя от радости, когда я возвращаюсь. Я подъезжаю к дому, и первое мое желание – открыть дверь, пойти прямо к Бо и сказать: «Ну вот, папа приехал!» Бо скачет вокруг меня, я обнимаю его, ласково треплю, и мы устраиваем порядочную кутерьму. Как-то раз это совпало с приездом домой моей дочери Келли, тогда уже студентки. Застав нашу с Бо идиллию, она посмотрела на меня, сложила руки, как лапы, и пролаяла: «Гав-гав».

Намек понятен.

И если мы не опомнимся, то кончим тем, что будем воспринимать сослуживцев как собачек: награждать тех, кто проявляет бездумное и безоговорочное восхищение нами. Что мы получим? Апофеоз низкопоклонства.

Конечный результат предельно ясен. Вы поощряете поведение, которое приятно вам, но не обязательно идет на благо компании. Если все лебезят перед боссом, кто же делает работу? Честные, принципиальные люди попадают в невыносимые условия. Это вдвойне плохие новости: вы покровительствуете не просто любимчикам, а вдобавок и людям негодным.

Что же делать? Прежде всего нужно осознать: все мы склонны хвалить тех, кто хвалит нас, – даже если на самом деле никто не искренен.

Затем нужно оценить подчиненных по трем пунктам.

Первый: насколько они вас любят? (Понятно, тут нельзя знать наверняка. Главное, как вам это представляют. Умелые подхалимы – хорошие актеры. В этом их главное искусство.)

Второй: что они реально дают компании и ее клиентам? (Иными словами, работают «отлично», «хорошо» или «посредственно»?)

Третий: насколько вы лично их поощряете?

Самое важное тут понять, что с чем больше связано: первое с третьим или второе с третьим. Если вы человек внутренне честный, то сможете сказать себе: я поощряю их за хорошее отношение ко мне, а не за реальные результаты. Это и значит покровительствовать любимчикам.

И виноваты только мы сами. Мы провоцируем тот род поведения, который сами презираем. Мы бессознательно уступаем пустой лести, которая делает нас столь же легковесными.

Этот краткий самоанализ, конечно, не решит проблему, но выявит ее, – а именно с этого и начинаются перемены.

---

<sup>4</sup> Веаи (*фр.*) – красавец. – *Прим. ред.*

## **Привычка № 15: неготовность выразить сожаление**

Выражение сожаления или извинение – очистительный ритуал, подобный церковному покаянию. Вы говорите: «Прошу простить» – и чувствуете облегчение.

Во всяком случае, такова теория. Но многое из того, что хорошо в теории, трудно дается нам на практике.

Может быть, извинение для нас равноценно поражению в споре (а успешные люди наделены почти неукротимой потребностью побеждать во всем).

Может быть, нам неприятно признавать, что мы не правы (за правоту редко просят прощения).

Может быть, нам кажется унижительным просить прощения (мы видим в этом заискивание).

Может быть, мы считаем, что извинение неизбежно ослабляет наши позиции (на самом деле как раз наоборот).

Но вне зависимости от причины нежелание извиняться порождает не меньше неприязни на работе (и дома), чем любой другой недостаток поведения. Представьте, насколько неприятно вам будет, если коллега заденет или унижит вас и не попросит прощения. И как долго сохранится горький осадок.

Если вы вспомните, как испортили с кем-нибудь отношения, я думаю, вы признаете: очень часто все начиналось в тот момент, когда один из вас не мог взять себя в руки и сказать: «Извините».

Не склонные к извинениям люди вполне могли бы носить майку с надписью: «Мне на вас наплевать».

Парадокс, однако, в том, что все опасения, побуждающие нас противиться раскаянию, – признание неправоты, ослабление позиций – обнаруживают свою несостоятельность, если мы приносим извинения. Слова «прошу простить» превращают людей в ваших союзников и партнеров.

Я задумался об этом парадоксе, когда начал изучать буддизм в университете. Как буддист, я верю: мы пожинаем то, что сеем. Будете улыбаться окружающим – получите ответные улыбки. Будете их игнорировать – получите ответную неприязнь. Доверите им свою судьбу, то есть уступите часть позиций, – и вас отблагодарят сторицей.

Но полностью я «ухватил суть» только в 28 лет. Тогда я оказался в Нью-Йорке и решил поужинать в фешенебельном французском ресторане «Le Perigord» в Ист-Сайде на Манхэттене. Таких заведений я еще не видел: вазы с цветами стоят на отдельных столиках, столовые приборы необычайно массивные, официанты во фраках и говорят с неустрашимым французским акцентом. Я признался официанту, что смущен роскошной обстановкой, что на все у меня только сто долларов, включая чаевые, что я не могу прочесть меню, написанное от руки по-французски, и попросил: «Не будете ли вы так любезны принести мне лучший ужин из возможных на сто долларов?»

Убежден, что трапеза, которую мне устроили в тот вечер (несколько перемен блюд, сырное ассорти, постоянное наполнение бокала и необычайно предупредительное обслуживание) стоила по крайней мере в полтора раза дороже того, что я мог предложить. Я представился нищим, а меня приняли, как короля.

Этот случай укрепил во мне уверенность: если вы передадите свои карты другому, он отнесется к вам лучше, чем когда вы играли сами за себя. Думаю, именно такой смысл имело кредо Бенджамина Франклина: «Хотите сделать человека другом – позвольте ему оказать вам услугу».

Когда я помогаю успешным людям стать еще более успешными, я первым делом внушаю им этот принцип. Я учу извиняться – обязательно лично – перед всеми, кто согласился способствовать их исправлению.

Извинение – один из самых действенных жестов в человеческом общении, почти столь же действенный, как объяснение в любви. Это «я вас люблю», только поставленное с ног на голову. Если любовь уверяет: «Вы мне нравитесь, и я счастлив этим», то извинение говорит: «Я вас обидел и сожалею об этом». Оно притягательно и неотразимо; оно навсегда меняет отношения людей, побуждает их вместе идти к чему-то новому и, возможно, замечательному.

Своих клиентов я убеждаю: главное достоинство извинения в том, что оно заставляет отрешиться от прошлого. По сути дела, вы заявляете: «Я не могу изменить прошлое. Я могу только выразить сожаление в связи с тем, что я сделал неправильно. Я обидел вас и раскаиваюсь. Я не оправдываю себя и в дальнейшем постараюсь не допускать подобного. Буду признателен, если вы поможете мне стать лучше».

Такое заявление – признание вины, просьба о прощении и помощи – вряд ли оставит равнодушным даже самого холодного из нас. А если вы обратите его к коллегам, оно может волшебным образом изменить ваши взаимоотношения.

Моя клиентка Бэт была самой высокопоставленной дамой в компании из списка Fortune 100. Руководство относилось к ней очень хорошо, подчиненные тоже. А вот у некоторых равных по положению коллег она не вызвала симпатии. Проведя опрос, я выяснил, что особо взрывоопасные отношения сложились у Бэт с Харви, консервативным и неуступчивым начальником отделения. Молодую, умную, знающую и энергичную Бэт пригласили для того, чтобы расшевелить компанию. А Харви считал ее заносчивой и равнодушной к истории и традициям компании. Перманентная война с Харви выявила худшие черты характера Бэт: злопамятность и мстительность. Мы пришли к выводу, что ей нужно менять поведение.

Я предложил Бэт начать с извинений перед Харви. Она приняла мой план в штыки. Тогда я сказал: «Если это вам не по силам, вы не сможете стать лучше. Пользуйтесь тем, что я здесь. Я вам помогу». Но сама мысль об уступке Харви была ей настолько неприятна, что мне пришлось в буквальном смысле написать текст извинения. Я хотел заранее нейтрализовать все опасения и колебания, способные испортить акт примирения и смазать его эффект. К чести Бэт, она исполнила все точно.

Вот ее слова: «Знаете, Харви, я много слышала здесь о себе, и должна вам сказать, что в основном со всем согласна. А еще я хочу сказать, что в некоторых отношениях постараюсь исправиться. Я, видимо, не проявляла достаточного уважения к вам, к компании и ее традициям. Прошу принять мои извинения. Я не ищу себе оправданий и...»

Тут Харви прервал ее. Бэт взглянула на него с тревогой, ожидая упреков, но заметила, что у него на глазах слезы. Харви сказал: «Знаете, Бэт, дело не только в вас, но и во мне. Я вел себя с вами не как джентльмен. Я понимаю, вам было нелегко решиться на этот разговор, и повторяю: проблемы у нас общие. Мы можем стать лучше вместе».

В том-то и суть волшебства: стоит вам признать свою зависимость от окружающих – и они, как правило, пойдут вам навстречу. И в то время как вы меняетесь в лучшую сторону, они меняются вместе с вами. Так меняются люди, крепнут коллективы и подразделения, компании выходят в мировые лидеры.

Теперь вы знаете, почему извинение столь действенно. А о конкретных приемах и способах мы подробнее поговорим в главе 7.

## **Привычка № 16: невнимание**

Одна из самых частых жалоб, какие я слышал в своей профессиональной жизни. Может статься, люди вытерпят любую невоспитанность, а вот невнимание заденет их особенно сильно

– потому, вероятно, что внимание считается вещью само собой разумеющейся. В конце концов, разве так уж трудно внимательно слушать, смотреть и молчать?

Если вы не слушаете, то посылаете массу негативной информации. По сути, вы сообщаете своему собеседнику:

- Мне нет до вас дела.
- Я вас не понимаю.
- Вы не правы.
- Вы говорите глупости.
- Вы впустую тратите мое время.
- Все, вместе взятое.

Просто удивительно, как люди еще к вам обращаются.

Любопытно, что невнимание – в большинстве случаев неброский, невыразительный акт. В нем редко заметен умысел. Вы можете быть невнимательны из-за усталости, рассеянности или потому, что заняты обдумыванием ответа, – и никто не знает, в чем дело.

Единственный случай, когда сразу видно, что вы не хотите слушать, – это открытое проявление нетерпения. Вы торопите собеседника поскорее добраться до сути. Люди фиксируют такое поведение и, естественно, не относят его к числу ваших достоинств. Бывает, вы раздраженно требуете: «Дальше, дальше!»

Подобную проблему я констатировал, когда работал с группой менеджеров из высшего руководства некой научно-исследовательской организации – одной из самых авторитетных в мире. Их занятие: привлечение молодых талантов. Их изъян: все руководители приобрели неприятную привычку постоянно посматривать на часы во время презентаций, подгонять молодых ученых и повторять: «Следующий слайд. Следующий». Эта привычка и была камнем преткновения.

Как вы бы себя чувствовали, если бы на презентации руководитель ворчливо понукал вас? Но именно в такой ситуации находились молодые сотрудники организации.

Следовательно, задача руководства – терпеливо слушать младших коллег.

Причину нетерпеливости боссов понять легко. Все они – люди талантливые, все имели ученые степени Массачусетского технологического института и Гарварда. Естественно, они с трудом выслушивали младших по званию, поскольку а) заранее знали, что именно те скажут, и б) сами додумывали любое рассуждение раньше, чем оно было полностью изложено. Когда я поведал эту историю руководителю другой фармацевтической компании, он со вздохом признался: «Я вел себя еще хуже. Вместо „следующий слайд“ я требовал: „Последний. Давайте последний“».

Мои клиенты понимали, что им нужно меняться: ведь и мир меняется. В прежние годы молодые специалисты крупной корпорации почти не располагали альтернативными возможностями для трудоустройства. Им приходилось выбирать между своей большой компанией и другой такой же.

Видя, как их организация теряет талантливых сотрудников, мои клиенты осознавали: настает другое время. Сейчас молодые ученые могут работать в небольших новых фирмах или создавать собственные предприятия. Они перестали быть заложниками кучки чопорных господ в строгих костюмах. Они могут ходить на работу в джинсах, а по пятницам устраивать вечеринки с пивом. У них немало шансов разбогатеть уже в молодые годы.

Для лидеров всех формаций реальность такова: если в прежние годы талантливые люди поневоле мирились с неуважительным отношением к себе, то в будущем они не потерпят его и уйдут.

Если вы замечаете, что нетерпеливо барабаните пальцами по столу (в фигуральном или буквальном смысле), когда другой говорит, немедленно остановитесь. Запретите себе проявлять нетерпеливость в любой форме. Прекратите говорить (или думать): «Дальше, дальше!»

Это не только некрасивая и неприятная привычка, но и очевидный повод для ваших сотрудников поискать другого начальника.

## Привычка № 17: неблагодарность

Дейл Карнеги говорил, что самые приятные слова в английском языке – это имя и фамилия человека. По его мнению, обильное использование этих слов в беседе – лучший способ наладить контакт и привлечь человека. Всякому приятно слышать свое имя из чужих уст.

Позволю себе не согласиться с Дейлом. На мой взгляд, два самых приятных слова – «благодарю вас». Они звучат располагающе, а главное, позволяют избежать многих проблем. Подобно извинению, благодарность – волшебная «палочка-выручалочка» в любых отношениях. Когда вам нечего сказать по существу, произнесите их – и они никому не покажутся неприятными.

Сделать это легче легкого: ваши губы складываются определенным образом, голосовые связки чуть напрягаются, из ваших уст вылетают два коротких слова, готовые коснуться признательного слуха любого в пределах досягаемости.

Тем не менее многим трудно выполнить столь элементарную операцию. Они не знают, как реагировать в ответ на полезное предложение, непрощеный совет или комплимент. Слишком уж много вариантов. Можно возразить, задать вопрос, уточнить, переформулировать, покритиковать, развить и так далее. И они используют практически все мыслимые варианты, кроме правильного: «Благодарю вас».

Наверное, вам знакома такая ситуация. Вы (не важно, мужчина вы или женщина) на вечеринке. Ваша соседка эффектно одета. Вы говорите: «Отлично выглядишь, Барбара. Потрясающее платье».

Вместо того чтобы поблагодарить, она начинает жеманиться: «Это старье? Да это просто тряпка, так, завалилась в шкаф».

Вы замолкаете. Она продолжает толковать о платьях, а вы смотрите и думаете: вот ведь, ей сделали комплимент, а она возражает! Истинный смысл ее слов: «Вы ошибаетесь, если думаете, что это моя лучшая вещь. Ее и сравнить нельзя с другими нарядами. Если бы вы были догадливей, то сообразили бы, что этот хлам не имеет ничего общего с моим тонким вкусом в одежде».

Конечно, даже про себя она не формулирует мысль столь резко. Но она вас не поблагодарила, и этого уже не исправить. Так мы создаем проблемы на пустом месте.

Я учу клиентов: если вы не знаете, что сказать, на любые слова отвечайте «спасибо».

Однажды я смотрел, как гольфист Марк О'Меара играет на турнире «Skins Game» со своим приятелем Тайгером Вудсом. Матчи «Skins Game» организованы в манере телешоу: игроки снабжены микрофонами, и все, что они говорят, идет в эфир. Гольф – игра с определенным этикетом. Гольфисты постоянно обмениваются словами «отличный удар». И всякий раз, когда они были обращены к О'Меара, тот отвечал: «Благодарю. Весьма признателен». Он произносил это не задумываясь и за время матча повторил, наверное, раз пятьдесят.

Дело понятное. О'Меара получал позитивную обратную связь от партнеров. Что еще он мог сказать? Но даже если бы ему делали неодобрительные замечания («Слишком сильно, Марк!»), я рекомендовал бы отвечать: «Спасибо. Учту в следующий раз».

Не знаю, многие ли к этому готовы: ведь нужно пересилить в себе желание победить любой ценой, всегда быть правым, вставлять веское слово по любому поводу и так далее.

Мы должны слегка перестроить нашу реакцию на слова других. Мой друг Крис Каппи, специалист по обучению руководителей, следует правилу, которое меня многому научило. Вне зависимости от того, что ему говорят, он напоминает себе: «Я не буду знать меньше». Смысл таков: выслушав чужие идеи и предложения, вы либо приобретете дополнительное знание,

либо не приобретете ничего. Но вы не утратите знания. Беседа с другим человеком не сделает вас глупее. Поэтому просто поблагодарите его за желание помочь.

Присмотритесь повнимательнее – и вы поймете: почти любой ответ на предложение, кроме «спасибо», чреват проблемой. Намеренно или ненамеренно вы провоцируете конфликт с собеседником.

Типичная проблемная фраза, на которую я всегда обращаю внимание (поскольку это хитрый и нечестный ход), – «Знаете, вы меня смутили». Вам она знакома? Допустим, вы спрашиваете начальника: «Вы когда-нибудь рассматривали такую возможность?» – и слышите в ответ: «Знаете, вы меня смутили».

Босс не имеет в виду, что сам сбит с толку. Он говорит другое: это вы сбиты с толку – или, иными словами, «вы ошибаетесь».

А ему следовало бы сказать: «Спасибо. Мне это действительно не приходило в голову». И совершенно не важно, вспомнит ли босс о вашем предложении еще хоть раз. Главное вот в чем: «спасибо» побуждает людей обращаться к вам; отсутствие «спасибо» побуждает их молчать.

Мы чувствуем это инстинктивно. Чуть ли не с пеленок нам внушают: «пожалуйста» и «спасибо» – азы этикета. Поэтому поистине достойно удивления, как часто люди забывают о могуществе благодарности. Еще удивительнее, почему мы откладываем благодарность. Мы хотим дождаться подходящего момента – словно лишь в какой-то торжественной обстановке наша благодарность прозвучит достаточно убедительно. Беда в том, что идеальный момент очень трудно подгадать. Подобная позиция совершенно непродуктивна.

Как-то раз я беседовал с одним из моих клиентов об утраченном искусстве благодарности.

Он утверждал, что хорошо владеет этим искусством, и в доказательство поведал историю, главным героем которой была его жена.

Мой клиент давно хотел домашний кабинет с библиотекой, но ему не хватало ни времени, ни энергии, чтобы заняться работами, необходимыми для значительной перепланировки дома. И тогда за дело взялась жена.

Она заказала архитектору проект пристройки, наняла подрядчика, взяла кредит в банке, провела нелегкий процесс согласований в местном управлении строительства, а затем тщательно следила за каждым этапом работ: как пробивали стену, клали фундамент и возводили пристройку.

– К чему вы мне все это рассказываете? – спросил я.

– К тому, что помещение почти готово, а я еще не благодарил ее. Вот когда полностью закончат, я и поблагодарю ее дорогим подарком.

– А почему не сейчас?

– Хочу дождаться нужного момента. Когда сделают работу, это будет выглядеть более естественно и эффектно.

– Что ж, может быть, и так, – сказал я. – Но разве вашей жене будет неприятно, если вы поблагодарите ее сейчас, а после окончания работ еще раз и уже с подарком? Неужели ей не понравится, если ее поблагодарят дважды?

В благодарности трудно переусердствовать. И все же по разным причинам мы расходуем благодарность экономно и даже скупно, словно редкое вино, которое подают только в особых случаях. Но благодарность не является ограниченным ресурсом и не требует больших затрат. Она доступна, как воздух. Мы вдыхаем ее и забываем выдыхать.

Из всех поведенческих недостатков, разбираемых в этой книге, неблагодарность лечить проще всего. Найдите повод для благодарности, найдите «виновника» и скажите ему или ей: «Спасибо». Сделайте это сейчас.

Все прочее, что нужно знать о благодарности, вы найдете в главе 10.



## Привычка № 18: «наказание вестника»

«Наказание вестника» – это сочетание худших проявлений неблагодарности, приписывания себе чужих достижений, уклонения от ответственности и склонности к деструктивным замечаниям, замешанное на гнев.

Эта привычка дает о себе знать и в большом, и в малом.

Мы можем, например, несправедливо наказать человека, который сообщил нам важные, по его мнению, сведения, или гневно отчитать сотрудника, говорящего то, что нам неприятно слышать.

Сюда относятся и повседневные реакции на мелкие неудобства или неприятности. И если нам не укажут на нее, мы не заметим, как «наказываем вестников» день за днем.

Мы недовольно фыркаем, когда секретарша сообщает, что босс не может принять нас сегодня. Это не ее вина, но наше недовольство она отнесет на свой счет.

На совещании мы не можем удержаться от возмущенного восклицания, когда слышим от подчиненного, что сделка не состоялась. Следовало спокойно спросить: «А почему?» – и все встало бы на свои места. Сотрудник рассказал бы, что произошло, и все присутствующие получили бы нужную информацию. Но наша гневная вспышка посылает противоположный сигнал: не хочешь разозлить босса, не сообщай плохие новости.

Но речь идет не только о плохих новостях. Всякий раз, как окружающие предупреждают нас с благими намерениями – скажем, мы едем на красный свет или собираемся выйти из дома в разных носках, – мы впадаем в раздражение и корим их за попытку помочь нам.

Верный способ отучить людей снабжать вас какой бы то ни было информацией – прослыть «палачом вестников».

А если вы хотите избавиться от этой привычки, вам нужно просто говорить «спасибо».

Я, например, в разъездах почти каждую неделю, но считаю своим священным долгом быть дома по выходным. Поэтому в воскресенье вечером или в понедельник утром я, как правило, опять еду в аэропорт. Я уже так привык к этому режиму, что автоматически откладываю выезд до последней минуты и, естественно, несусь в страшной спешке. Однажды, когда я ехал в аэропорт, моя жена Лида сидела рядом со мной, а дети – Келли и Брайан – сзади. Я, по обыкновению, опаздывал, гнал на полной скорости и думал: только бы успеть. Вдруг Лида (в довершение всех бед она еще и профессиональный клинический психолог с ученой степенью) воскликнула: «Осторожно! Красный свет!»

Будучи специалистом по проблемам поведения, человеком, который объясняет другим, как важно поощрять желание помочь, я, разумеется, накричал на нее: «Сам вижу! Не слепой! И вожу не хуже тебя!»

Когда мы приехали, Лида почему-то отказалась от обычного ритуала: не поцеловала на дорогу и вообще не произнесла ни слова. Она просто обошла машину, села за руль и уехала.

Н-да, подумал я, неужели она на меня рассердилась?

За шесть часов полета до Нью-Йорка я провел анализ затрат и прибылей. Я спросил себя: «Трудно ли сказать „Осторожно! Красный!“? Пустяки. А выигрыш? Что можно этим спасти? Очень многое – мою жизнь, ее жизнь, жизнь детей, жизнь прохожих».

Когда нам предлагают нечто потенциально очень полезное и притом совершенно бесплатное, годится только один ответ: «Спасибо».

Самолет приземлился в Нью-Йорке. Ощущая вину и стыд, я тут же позвонил Лиде, рассказал ей о моем анализе и пообещал:

- В следующий раз, когда ты мне поможешь на дороге, я скажу только «спасибо».
- Ну уж конечно! (Сарказм бесплатно.)
- Посмотрим. Я действительно исправлюсь.

Прошло несколько месяцев. Я уже забыл об этом случае. И вновь мчался в аэропорт, думая, как бы успеть. И Лида опять воскликнула: «Осторожно, красный!» Я побагровел. Дыхание мое резко участилось. Лицо перекошилось. И я рявкнул: «Спасибо!»

Я далек от совершенства. Но все-таки я исправляюсь!

В следующий раз, когда кто-нибудь предложит вам совет или «поможет» на дороге, не наказывайте его. Не говорите ничего. Забудьте обо всем, кроме «спасибо».

## **Привычка № 19: перекладывание ответственности**

Перекладывание ответственности – тоже «крепкий коктейль». Щедро отмерим потребность побеждать и потребность находить оправдания. Добавим нежелание извиняться и отказ признавать чужие заслуги. Сбрызнем наказанием вестника и гневливостью. И получим горючую смесь: склонность порицать других за наши ошибки.

Наличие или отсутствие этого недостатка – важный критерий, по которому мы оцениваем наших начальников. Он (в плане отрицательном) значит не меньше, чем положительные качества: ум, решительность, находчивость. Если человек склонен перекладывать ответственность на других, вряд ли мы слепо пойдем за ним. Мы инстинктивно усомнимся в его надежности, верности нам. И, соответственно, будем сторониться его (или ее).

Если большинство перечисленных выше недостатков можно замаскировать умелой риторикой, то уклонение от ответственности – привычка нескрываемо неприятная: вроде рыгания на публике. Оно всем заметно – и всем неприятно. Кто и когда говорил вам: «Вы замечательный начальник, потому что мы в восторге от вашей способности перекладывать все на чужие плечи» или: «Мне казалось, что вы часто ошибаетесь, но я изменил свое мнение, когда вы свалили ответственность на другого и убедили меня, что виноват он».

Избегание ответственности – это вывернутая наизнанку склонность приписывать себе чужие заслуги: мы не лишаем других заслуженной славы, а, наоборот, сваливаем на них позор нашей неудачи.

Этот недостаток отличается особым свойством. Если прочие наши изъяны мы, как правило, сами не замечаем, то в данном случае все знаем и без подсказки. Мы сознаем, что обязаны нести ответственность, но нам не хватает духа. И мы ищем козла отпущения.

Иначе говоря, понимаем, что совершаем межличностное «преступление», но не можем ничего с собой поделать.

Именно так стоял вопрос, когда я индивидуально работал с медиадиректором по имени Сэм. В своей компании он считался восходящей звездой, но глава компании (он меня и пригласил) полагал, что в лидерских качествах Сэма есть какой-то изъян. Я должен был выяснить, почему люди не стремятся работать под его руководством.

Опросив коллег Сэма, я быстро понял, что к чему. Сэм безошибочно распознавал таланты. Он в совершенстве владел искусством общения и умело налаживал контакты с труднодоступными продюсерами и сценаристами. Удача сопутствовала ему во многих проектах. Казалось, он не способен на ошибку. А ему самому нравилось поддерживать ауру непогрешимости. Именно этот образ и способствовал его стремительному взлету в компании. В Сэме видели победителя, человека, который далеко пойдет.

Но вера в собственную непогрешимость была его ахиллесовой пятой. Тот, кто считает себя не способным на ошибку, естественно, никогда не признает свою неправоту. Я выяснил, что Сэм мгновенно устранялся от дел, как только возникали трудности или проблемы. Насколько искусно он находил таланты, настолько же искусно сваливал вину на других, подбирая подходящую кандидатуру.

Такова была его манера перекладывания ответственности. Нечего и говорить, что подобное поведение не возвышало Сэма в глазах подчиненных.

Когда я предложил обсудить результаты опроса, он сказал:

– Не стоит. Я и так все знаю. Вам сообщили, что я не люблю брать на себя ответственность.

– Верно. Ваши люди считают, что вы перекладываете ее на других. В результате теряете их уважение. При такой установке вы не подниметесь на самый верх ни в этой, ни в другой компании. Как же получается, что вы все о себе знаете и тем не менее повторяете одну и ту же ошибку?

Сэм не ответил. Даже теперь, когда результаты опроса лежали перед ним на столе, он не мог заставить себя признать неправоту. Но в кабинете были только мы с ним – и ни одного козла отпущения.

Я осмотрелся, увидел многочисленные бейсбольные реликвии и решил облегчить разговор с помощью бейсбольных аналогий.

– Никто из нас не совершенен, – начал я с банальности. – Никто не может все время быть правым. В бейсболе на миллион с лишним игр высшей лиги вряд ли наберется 30 идеальных. Ни ударов, ни проходов, ни мячей на первую базу. Даже в лучшие свои годы такие великие игроки, как Тай Кобб или Тед Уильямс, отбивали только 60 % подач. Вы считаете себя более совершенным, чем Тед Уильямс?

– У меня потребность быть совершенным. А все несовершенное я отношу на счет кого-нибудь другого.

Следующий час мы говорили о том, какую злую шутку сыграло с Сэмом чувство собственной непогрешимости: он думал, что сохраняет безупречную репутацию мастера удачных решений, а люди обращали внимание прежде всего на его ошибки и стремление избежать ответственности. Малопривлекательная черта характера сводила на нет все достоинства Сэма.

А потом, непогрешимость – это миф. Никто и не ждет ее от нас. Но когда мы ошибаемся, от нас ожидают признания ошибки. В определенном смысле ошибка дает шанс показать, что мы представляем собой как люди и как лидеры. Репутация компании в глазах клиентов зависит не столько от качества предоставляемых ею услуг (потребители на это рассчитывают), сколько от того, каким образом компания ведет себя в случае ошибки. Так и на рабочем месте. Признание ответственности производит куда более сильное впечатление, чем демонстрация успехов.

Когда Сэм понял, что уклонение от ответственности грозит его карьере, начался процесс изменения. Задача была не из сложных, но потребовала времени. Сэм принес извинения коллегам за прошлые проступки и обещал не повторять их впредь. Он попросил помогать ему советами и сообщать о любом случае, когда он, по мнению других, уклоняется от ответственности. Он благодарил за замечания, даже если не считал их справедливыми. Сэм неукоснительно придерживался этой линии, понимая: один провал – и все усилия пойдут насмарку. Через некоторое время упорство Сэма принесло первые плоды: люди понемногу стали забывать о прошлом. Полтора года спустя я вновь опросил коллег Сэма: его репутация ответственного человека была близка к идеалу.

Если подобная проблема стоит перед вами, значит, вы почти наверняка знаете, в чем ваш недостаток. Моя задача – помочь понять другое: вам не удастся никого провести (кроме, может быть, самого себя), и даже если вы думаете, что спасаете свою репутацию, в действительности вы ее губите.

## **Привычка № 20: чрезмерное желание оставаться «самим собой»**

Каждый из нас обладает комплексом устойчивых поведенческих особенностей (позитивных и негативных), которые мы называем «я». Эти черты составляют, как мы считаем, неизменную основу нашей личности.

Если, например, мы решительно не способны подобающим образом отвечать на звонки – потому что перегружены, или просто недостаточно вежливы, или считаем, что тот, кому это действительно надо, сумеет до нас дозвониться, – то в каждом подобном случае даем себе мысленную индульгенцию: «Ну вот такой уж я. Принимайте меня таким, какой есть». Изменить эту черту характера – значит пойти наперекор своему «подлинному я». Это значит перестать быть «самим собой».

Если мы хронически откладываем все на последний момент и подводим других людей, то делаем это из чувства верности нашему «я».

Если мы постоянно вылезаем со своим мнением, когда окружающим оно неприятно или безразлично, то отстаиваем таким образом наше право быть «самим собой».

Мы сами не замечаем, как в какой-то момент переступаем грань и начинаем выдавать свои пороки за добродетели, просто потому, что недостатки составляют неотъемлемую часть нашего «я». Превратно понятая верность собственной натуре – чрезмерное желание оставаться «самим собой» – одно из труднейших препятствий на пути к позитивным переменам в нашем поведении. Его необходимо устранить.

Несколько лет назад я работал с руководителем, чьим главным недостатком формально являлась неспособность признавать чужие заслуги.

Изучив результаты опроса, я сказал ему:

– Превосходно. Редко приходится видеть такие высокие оценки, как у вас, по семи ключевым позициям. Только в одной сфере – умение признавать чужие заслуги – никто не оценил вас положительно.

– И что же прикажете делать? Хвалить тех, кто этого не заслуживает? Не хочу притворяться.

– Значит, в этом причина? Не хотите притворяться?

– Да, именно так.

Мы остановились на этой теме. Он упорно объяснял, почему получил плохую оценку. Он предъявляет высокие требования, и люди не всегда им соответствуют. Он не любит хвалить попусту, потому что это уменьшает ценность поощрения, когда оно заслужено по праву. Он считает, что необъективное отношение к людям ослабляет команду. Монолог, хитроумно сочетавший софистику и рациональные доводы, затянулся надолго.

Наконец я прервал его:

– Что бы вы ни говорили, я не верю, что ваша проблема в том, что вы скупитесь на похвалы. Она и не в том, что вы не хотите притворяться. Дело в другом: вы скованы жесткими представлениями о собственной личности. Для вас притворство – это то, что не имеет никакого отношения к вашему «я»! И когда вы хвалите, вам кажется: «Это не я».

И мы стали искать ответ на вопрос: «Почему это не я?»

Оценки показывали: у моего клиента много позитивных качеств, и он считает их «своими». Я хотел изменить его восприятие: он должен понять, что может добавить себе еще одно достоинство – руководителя, способного ценить заслуги подчиненных. Я спросил:

– Разве это качество не может быть «вашим»? Это что-то аморальное или недозволенное?

– Нет.

– Люди ведь почувствуют себя лучше, если их похвалят?

– Да.

– И станут работать еще усерднее?

– Возможно.

– Это поможет вашей карьере?

– Вероятно.

– Так почему же вы этого не делаете?

– Потому что хочу быть самим собой.

Наступил предвестник перемен – момент осознания. Мой клиент понял: упрямая приверженность стереотипному самовосприятию – пустое тщеславие. Если он сможет подавить желание «оставаться самим собой», то не будет считать себя притворщиком, перестанет думать о себе и начнет заботиться о чувствах других.

Как только мой клиент освободился от чрезмерной преданности своему «я», все прочие доводы, естественно, отпали. Он начал воспринимать подчиненных как способных, трудолюбивых людей, которые действительно заслуживают регулярной похвалы. И убедился: если он поздравит человека, похлопает по плечу, отметит чьи-то достижения на совещании, напишет на отчете «Хорошая работа» (пусть даже она устраивает его и не на 100 %), это нисколько не повредит его репутации требовательного руководителя. А выигрыш от повышения настроения и производительности – огромный. Через год оценка его способности признавать чужие заслуги стала такой же высокой, как и все прочие. Причина одна: он подавил чрезмерное желание быть «самим собой».

И это парадоксальным образом сказалось на нем самом. Чем меньше он думал о себе и чем больше – о настроении подчиненных, тем больше пользы получал. Его авторитет руководителя возрос, карьера пошла в гору.

Любопытное уравнение: «меня» меньше, «их» больше, а выигрывают обе стороны.

Вспомните о нем, если обнаружите, что противитесь переменам из ложно понятой или бессмысленной верности своему «истинному я». Важно не то, что это – вы. Важно то, что другие думают о вас.

## Глава 5

### Привычка № 21: одержимость целью

Я не без причин посвящаю этой привычке отдельную главу. Одержимость целью сама по себе – не порок и, в отличие от перечисленных выше двадцати недостатков, не является межличностным актом, то есть действием, направленным на другого человека. Но порой именно в ней берут начало многие виды неприятного поведения. Одержимость целью превращает нас в тех, кем мы не должны быть.

Это одна из тех парадоксальных черт характера, которые мы считаем двигателем нашего успеха, сила, побуждающая нас доводить дело до конца вопреки любым препятствиям и как можно лучше.

Качество в принципе ценное. Трудно порицать человека за стремление сделать все на 100 % правильно (особенно при наличии более удобной альтернативы). Но если это стремление гипертрофировано, оно может привести к провалу.

В большинстве случаев одержимость целью заявляет о себе тогда, когда мы настолько заиклены на достижении цели, что готовы добиваться своего в ущерб более значительным задачам.

Главный источник – превратное представление о том, чего мы хотим от жизни. Мы думаем, что станем по-настоящему счастливыми (или, по крайней мере, более счастливыми), если заработаем много денег, похудеем на 30 фунтов или получим собственный кабинет. Мы неустанно стремимся к этому и лишь задним числом осознаем ошибку. В погоне за деньгами мы забываем о любимых и близких, то есть о семье, ради которой, собственно, и работаем. Снижая вес беспощадными диетами, мы приносим здоровью больше вреда, чем пользы. Желая повысить свой служебный статус, мы пренебрегаем коллегами, чья верность и поддержка могут понадобиться, чтобы сохранить этот кабинет или получить еще более престижный. Мы начинаем путь, четко представляя себе маршрут, но оказываемся не в том месте.

Еще один источник – превратные представления о том, чего хотят от нас другие. Вот босс ставит задачу: поднять уровень годовых доходов на 10 %. Когда выясняется, что задача вряд ли выполнима, одержимость целью заставляет нас прибегать к сомнительным, нечестным приемам при решении проблем. Иначе говоря, достойное уважения стремление к поставленной перед нами трудной цели превращает нас в обманщиков. И на самом деле мы одержимы не 10-процентным ростом; наша истинная цель – ублажить босса. Одна беда: мы либо не видим этого, либо не хотим себе признаться. Ничего удивительного, что мы теряем ценностные ориентиры. Одержимость искажает наши представления о дозволенном и недозволенном.

Неистово преследуя цель, мы перестаем себя контролировать. Мы хороши с теми, кто нам полезен, а бесполезных бесцеремонно отталкиваем. И, сами того не желая, можем стать эгоистичными интриганами.

Однажды я работал с Кэндейси, директором по маркетингу. По всем меркам она была образцом успешности: 38 лет, счастливый брак, двое очаровательных детей. Она отличалась такой энергией и работоспособностью, что компания назначила ей двух личных секретарш. Коллеги восхищались ее творческими идеями, уверенностью в себе и потрясающими результатами: она всегда делала больше, чем обещала. Кабинет Кэндейси украшали дипломы «Маркетинговый директор года» и вырезки из отраслевых журналов. Руководитель компании прочил ее на свое место.

Что же не так? У Кэндейси были проблемы с сотрудниками. Многие просили перевода в другие отделы или просто увольнялись. Мне поручили выяснить, почему люди не хотят работать с таким блестящим руководителем.

Я опросил сотрудников. Никто не упрекал Кэндейси за честолюбие. Напротив, все хвалили ее за умение ставить задачи самой себе. Она хотела быть суперзвездой в своем деле и упорно шла к этой цели. Но одержимость целью повлияла на поведение Кэндейси – человека по натуре отзывчивого и веселого. Она обращалась с подчиненными все более отчужденно и холодно. По словам одного сотрудника, «ее сердцем можно охладить шестибаночную упаковку пива».

Я вник в ситуацию поглубже и выяснил: главная претензия к Кэндейси состояла в том, что она стремилась быть в центре любого успеха. Она переводила все внимание на свою персону. Нельзя сказать, что она не умела хвалить и поощрять. Если сотрудник приходил к ней с хорошей маркетинговой идеей, он получал все похвалы сполна. Но когда Кэндейси докладывала об успехе руководству, все заслуги она приписывала себе.

Вот в этом и был ее изъян: одержимость целью побуждала Кэндейси приписывать себе все достижения, даже незаслуженные.

Если я смогу убедить Кэндейси, что она неверно выбрала цель – стать звездой, а не эффективным лидером, все прочее наладится само собой. Она перестанет с такой жадностью присваивать себе успехи коллег и подчиненных, привыкнет к мысли, что их достижения тоже служат доказательством ее достоинств как руководителя.

Еще раз напомню, почему я отвел одержимости целью особое место: она не порок, а источник пороков. Она способна до такой степени исказить наши лучшие способности и намерения, что они ни у кого не будут вызывать одобрения.

Преследовать мечту позволительно – если только в пылу погони мечта не превращается в кошмар.

Возьмем известный фильм «Мост через реку Квай». Главного героя, полковника Николсона, сыграл Алек Гиннесс (этот фильм принес ему приз Киноакадемии за лучшую мужскую роль). Действие разворачивается в Бирме. Николсон в плену у японцев. Ему приказывают возглавить группу пленных и строить мост. Николсон – человек собранный, предельно ответственный, отличный организатор – привык доводить любое дело до конца. Он не просто строит мост: он строит красивый мост. В конце фильма возникает драматическая ситуация: Николсон мешает своим товарищам взорвать мост и перекрыть движение японских составов. Потом у него наступает просветление, и перед самым взрывом он произносит знаменитые слова: «Что же я наделал?» Он был так сосредоточен на конкретной задаче – построить мост, что забыл о главной: выиграть войну. Это и есть одержимость целью. Стремление добиться успеха во что бы то ни стало может принести больше вреда, чем пользы, нашим организациям, семьям и нам самим.

Каньоны Уолл-стрит изобилуют жертвами одержимости. Как-то я спросил одного вечно занятого дельца:

– Майк, почему ты столько работаешь?

– А ты как думаешь? Уж не потому, что мне тут нравится. Просто я хочу много зарабатывать.

– А тебе и правда нужно столько денег? – продолжил я расспросы.

– Именно что нужно, – скривился Майк. – Я только что в третий раз развелся. Когда получаешь три счета на алименты в месяц, тут уж не до жиру.

– А почему ты опять развелся?

Он тяжело вздохнул:

– Все три жены упрекали меня, что я все время работаю. Знали бы они, как денежки достаются!

Над этим классическим случаем одержимости можно было бы посмеяться, если бы не печальная ирония ситуации (или, вернее, неспособность оценить эту иронию).

А самые парадоксальные результаты принес «Добрый самаритянин» – тест, проведенный Дарли и Бэтсоном в Принстоне в 1973 году; потом на него часто ссылались. Была отобрана группа студентов – теологов. Каждому сообщили, что он должен пойти через весь кампус в часовню и произнести проповедь на тему притчи о добром самаритянине. Некоторым студентам сказали, что времени осталось мало и нужно поспешить, так как люди будут их ждать. Дарли и Бэтсон заранее наняли актера, который изображал несчастного больного, попавшегося студентам на пути в часовню. Почти 90 % спешивших студентов Принстонской семинарии не обратили никакого внимания на беднягу и его просьбы. Как сказано в отчете, «в ряде случаев студенты, торопившиеся рассказать о добром самаритянине, в буквальном смысле слова перешагнули через „страждущего“».

Я думаю, вряд ли кто из этих студентов отличался жестокосердием. Скорее всего, они, подобно полковнику Николсону, были исполнены благих намерений и свято верили, что нужно помогать ближним. Но одержимость целью заставила их забыть обо всем.

Что же произошло с Кэндейси, полковником Николсоном, Майком и студентами?

Они преследовали цель. У них горели сроки! Они страшно спешили! Они хотели сделать нечто очень важное! От них зависели другие люди!

Все это – типичные предпосылки одержимости. Огромная энергия. Строжайшая дисциплина. Грандиозная цель. Ложная цель.

Дорога в никуда.

Кэндейси взбиралась к вершине по головам окружающих. Полковник Николсон думал о мосте, а не о победе. Майк зарабатывал деньги, но терял жен. Студенты-теологи успели в часовню, но не сделали того, о чем собирались проповедовать.

Решение простое, хоть и нелегкое. Остановитесь, переведите дыхание, оглянитесь вокруг и постарайтесь понять, почему вас влечет к ложной цели.

Спросите себя: когда вы бываете замотаны до предела? Или спешите? Когда делаете нечто исключительно важное? Когда от ваших действий зависят другие люди?

Возможный ответ: постоянно. Значит, налицо типичные симптомы одержимости целью. Они проявляются каждую минуту, каждый день. И не исчезают. В таком случае особенно важно проанализировать нашу деятельность и оценить, насколько она соответствует тому, чего мы хотели бы от жизни. Нужно понять: «Что я делаю?» и «Зачем я это делаю?».

Спросите себя: «Не происходит ли так, что я выполняю конкретное задание и при этом забываю о главной цели моей организации?»

Может быть, вы зарабатываете деньги для семьи, а самой семье забываете уделить внимание?

Или произносите проповеди – и забываете делать то, о чем проповедуете?

Вряд ли вы хотите, чтобы ваши усилия и высокий профессионализм завели вас в такой тупик, где останется только сказать: «Что же я наделал?»



## **Часть III**

### **О том, как измениться к лучшему**

### **В ней мы освоим семишаговую методику**

### **изменений в межличностных отношениях и**

### **узнаем о том, как сделать перемены устойчивыми**

#### **Переведите дух**

Ну что, напугал я вас в предыдущей части? Картина рабочего места, где на каждом шагу сплошные монстры, вышла настолько мрачной, что утром вам не захочется идти на службу?

Успокойтесь. Все не так страшно.

Стоит еще раз взглянуть на перечисленные мною недостатки – и вы поймете: большинство из них связаны с двумя хорошо знакомыми факторами – информационным и эмоциональным.

У журналиста и писателя Тома Вулфа есть концепция потребности делиться информацией. Он считает, что нам свойственна непреодолимая потребность рассказывать другим о том, чего они не знают, даже если это не в наших интересах. Если бы не эта жажда поделиться информацией, журналистам пришлось бы туго. Никто не стал бы подбрасывать им хорошие сюжеты, никто не пожелал бы давать интервью, выбалтывать секреты своей фирмы или сыпать афоризмами направо и налево.

Неистребимое желание делиться информацией постоянно дает о себе знать в нашей повседневной жизни. Вот почему мы любим поражать знакомых на вечеринках эзотерическими познаниями (даже если чувствуем, что злоупотребляем их вниманием). Вот почему коллеги по работе любят поболтать у автомата с газировкой (хотя понимают, что их пересуды могут дойти до тех, кому они перемывают кости). Вот почему друзья подробно рассказывают нам о своем здоровье или амурных похождениях (но отказываются слушать, в свою очередь, нас). «Избыточная информация» характерна для нашего повседневного общения. Всем нам присуща непреодолимая потребность поделиться тем, что мы знаем. В этом мы не знаем удержу.

Итак, рассмотрим еще раз двадцать неприятных привычек. По меньшей мере половина из них связана со стремлением поделиться информацией. Когда мы вставляем веское слово, выносим оценку, подаем язвительную реплику, заявляем, что «сами все знаем», или объясняем, «почему это не годится», мы делимся информацией – сообщаем окружающим то, о чем они не знают. Мы убеждены, что помогаем людям стать умнее и лучше, а на самом деле достигаем противоположного результата. И наоборот: не признавая чужих заслуг или приписывая их себе, отказываясь извиняться или благодарить, мы утаиваем информацию.

Навязывание или сокрытие информации – две стороны одной медали.

Прочие привычки коренятся в навязчивой потребности иного рода, связанной прежде всего с эмоциями. Когда мы гневаемся, покровительствуем любимчикам, наказываем вестника, мы поддаемся эмоциям и выставляем их на всеобщее обозрение.

Информация и эмоции. Мы либо делимся ими, либо их скрываем.

Собственно, в этом нет ничего плохого. Мир стал бы более опасным и менее интересным, если бы мы не понимали, в каких случаях нужно делиться информацией, а в каких скрывать ее. Если информация полезна другим, ее следует сообщить. Если вредна, лучше придержать (вот почему секреты надлежит хранить). То же самое относится к эмоциям. Иногда их полезно проявить, а в других случаях не стоит.

Рискуя, в свою очередь, перегрузить вас информацией, я все же введу еще одно измерение. Когда речь идет об информации или эмоциях, мы должны решить, в какой мере их раскрытие уместно.

Информация уместна, если это нечто безусловно полезное для другого человека. Но она оказывается неуместной, когда мы заходим слишком далеко или рискуем причинить кому-то ущерб. Обсуждение успехов конкурента – полезная вещь, если побуждает ваших людей работать усерднее, и вредная, если бросает тень на чью-то репутацию. Инструктаж тоже уместен, но до известного предела. Одно дело – объяснить человеку, как найти ваш дом, другое – описать каждый поворот, который к нему не ведет. Последнее явно неуместно. На каком-то этапе ваш собеседник будет перегружен деталями и запутается или подумает, стоит ли вообще к вам ехать.

То же самое относится к эмоциям. Любовь – по большей части уместная эмоция, а гнев – нет. Но и слова «я тебя люблю» могут стать неуместными, если мы произносим их слишком часто или в неподходящие моменты. А гнев, напротив, может быть полезен, если проявляется умеренными дозами в подходящие моменты.

Прежде чем делиться информацией или проявлять эмоции, мы должны решить, уместно ли это и до какого предела.

Я понимаю: столь широкая формулировка не может учесть тонкие нюансы всех возможных ситуаций. Но она задает общий контекст подхода к проблеме. Мы ведь не занимаемся здесь хирургией глубоко скрытых психологических «опухолей». Мы задаемся простейшими вопросами об основах поведения:

Уместно ли мое поведение?

До какого предела я могу пойти?

Я очень советую вам время от времени делать паузу и задавать себе эти вопросы по поводу всего, что вы делаете или говорите, следуя инструкциям, которые вы найдете в семи главах этой части. Мы пройдем путь от обратной связи к упреждающей. Я научу вас выявлять ваши недостатки, оценивать их серьезность и изменять поведение таким образом, чтобы не только вы от этого выиграли, но и коллеги заметили перемены (это очень важно).

## Глава 6

### Обратная связь

#### Краткая история

Обратная связь существует с тех самых пор, как первый человек наклонился к воде, чтобы напиться, и увидел собственное отражение. Формальная обратная связь «снизу вверх», созданная в помощь руководителям, возникла лишь в середине прошлого столетия; именно тогда появились первые ящики для писем и предложений. Той разновидности обратной связи, которой пользуюсь я, всего 30 лет. Обычно ее называют 360-градусной обратной связью, поскольку она подразумевает опрос всех людей на всех уровнях организации. И пока не придумают чего-нибудь лучше, 360-градусная связь останется для успешных людей самым надежным способом выяснить, что именно в их отношениях с коллегами нуждается в доработке.

Для успешных людей есть лишь две – зато очень серьезные – проблемы, связанные с негативной обратной связью: а) они не желают слышать от нас ничего негативного в свой адрес; б) мы не желаем сообщать о них ничего негативного.

Совершенно ясно, почему лидеры не хотят слышать неприятные вещи о себе. Они буквально бредят своим успехом. Более 95 % представителей самых успешных групп считают, что стоят на верхней ступеньке в своей группе. С точки зрения статистики это нелепость, с точки зрения психологии – реальность. Негативная обратная связь служит для них доказательством того, что они не правы. Доказать успешным людям, что они не правы, – это все равно что заставить их измениться. Да ни за что!

Обратная связь, как правило, не достигает успешных людей, даже если она обращена к ним в самой безличной форме: то есть когда речь идет о задаче, а не о личности. Но это легко только в теории. Личность успешного человека теснейшим образом связана с его делами, и наивно полагать, что он останется равнодушным к негативной оценке своей деятельности.

Иными словами, мы склонны принимать только те оценки, которые соответствуют нашему самовосприятию, и отвергать те, которые с ним не совпадают.

Столь же понятно, почему мы не хотим сообщать свое мнение начальству. В крупных организациях успешные люди имеют большую власть над нами: в их руках наша зарплата, карьера и сама работа. Чем успешнее руководители, тем они влиятельнее. Прибавьте к этому легко предсказуемую гневную реакцию «убить вестника» – и вы поймете, почему короли по-прежнему не подозревают о том, что они голые. (Контрольный вопрос: когда в последний раз попытка доказать неправоту босса помогла вашему карьерному росту?)

В более традиционной ситуации, когда человеку непосредственно сообщают о его недостатках, возникают и другие проблемы. В большинстве случаев они сводятся к тому обстоятельству, что обратная связь концентрируется на прошлом (то есть на прошлых просчетах), а не на задачах будущего. Мы не в силах изменить прошлое. Мы можем изменить будущее. Окружающие часто используют обратную связь, чтобы обострить в нас чувство вины или просто напомнить о прошлых ошибках, и наша реакция редко бывает положительной. (Контрольный вопрос: когда супруга или супруг напоминает вам о ваших промахах, приятен ли вам этот экскурс в прошлое?)

Негативная обратная связь, как ничто другое, заставляет нас занимать оборонительную позицию. Мы смыкаем ряды, залезаем в свою раковину и отгораживаемся от мира. В таких условиях перемены невозможны.

Но довольно о проблемах обратной связи. Я вовсе не хочу сказать, что негативная обратная связь доставляет одни неудобства. Она исключительно полезна для выяснения того, «где

мы находимся». Без нее я не смог бы работать с клиентами, не знал бы, каких перемен хотят от них окружающие. Кроме того, без нее мы не могли бы оценивать результаты, подсчитывать «набранные очки», не знали бы, в какую сторону мы меняемся. Продавцу нужно знать, что думают покупатели о его товарах, лидеру – как его воспринимают подчиненные. Всем нам нужна обратная связь, чтобы понять, где мы находимся, куда должны идти и в какой мере продвинулись вперед.

Обратная связь должна быть честной и полезной. Установить ее непросто. Но у меня есть проверенный и надежный метод.

## Четыре обязательства

Когда я приступаю к работе с клиентом, то всегда первым делом провожу конфиденциальные беседы с его коллегами. Обычно опрашиваю 8–30 сотрудников, в среднем – 15 человек. Количество опрошенных зависит от размера компании и должности клиента. Организуя опрос, я прошу клиента указать наиболее подходящие кандидатуры. Каждая беседа длится около часа и посвящена основным вопросам: что мой клиент делает правильно, что ему нужно изменить и как он (уже успешный человек) может стать еще успешнее?

На сегодняшний день все мои индивидуальные клиенты – либо руководители компаний, либо старшие менеджеры, имеющие шансы стать руководителями крупных компаний. Если клиент – глава компании, я прошу его или ее посоветовать, кого отобрать для опроса. Если нет – список кандидатур должен быть также утвержден главой компании. (Не хочу получать упреки в том, что я пропустил каких-то важных людей.) Многие отрицают эффективность обратной связи на том основании, что, по их мнению, отбираются «не те люди». Мои клиенты сами указывают своих «оценщиков», и, следовательно, подобных возражений у них нет.

Меня не раз спрашивали: ну а если клиент специально назначит одних любимчиков и никого из тех, кто настроен критически? В принципе, конечно, возможно, но со мной такого пока не бывало.

Начиная опрос, я прошу каждого собеседника мне помочь. Нужно, чтобы они способствовали переменам, а не саботировали их. Для этого я объясняю им суть процесса: «Я буду работать с клиентом примерно год. Мне не заплатят, если не произойдут улучшения. А произошли ли они, определяю не я и не мой клиент. Это определяете вы и ваши коллеги, участвующие в процессе».

Как правило, я встречаю положительную реакцию. Людям нравится быть судьями и знать, что мой гонорар зависит от их оценок. Кроме того, если перемены действительно наступят, им достанется значительно улучшенная «версия» босса и здоровая рабочая обстановка.

Затем я ставлю перед собеседником четыре задачи (я называю их «четыре обязательства»):

1. отвлечься от прошлого;
2. говорить правду;
3. демонстрировать поддержку и благожелательность; никакого цинизма и негатива;
4. найти то, что нуждается в улучшении, в себе самом. Это позволит сосредоточиться именно на «улучшении», а не на «вынесении оценок».

Почти все принимают эти обязательства. Лишь пару раз я слышал «нет». Люди считали, что не смогут «отключиться» от прошлого и помочь моему клиенту стать лучше. Иными словами, психологически они уже «списали» его. Беседы конфиденциальны, и я не сообщаю клиенту о подобных случаях. Я просто прошу данного человека выйти из игры: если он не желает помогать коллеге, с какой стати ему быть судьей?

Поскольку вам, читатель, придется отслеживать изменения в вашем поведении самостоятельно, без моего непосредственного участия, вам понадобится прибегнуть к помощи коллег. Я подскажу вам, как добиться того, чтобы сотрудники действительно сумели вам помочь.

**Обязательство первое.** Способны они отвлечься от прошлого? Какие бы реальные или мнимые неприятности вы ни доставили людям в прошлом, переделать уже ничего нельзя. Поэтому нужно, чтобы окружающие не вспоминали об этом. Задача несложная, но только на первый взгляд. Все мы помним обиды, нанесенные нам родителями. Мы не можем простить детям, супруге или супругу случаи, когда они не оправдывали наших ожиданий. Более того, многое мы не можем простить самим себе. И тем не менее абсолютно необходимо, чтобы коллеги приняли такое обязательство. В противном случае им не сделаться из критиков помощниками. По мудрому замечанию одного моего друга, «простить – значит отказаться от надежды на лучшее прошлое».

**Обязательство второе.** Сдержат они обещание говорить правду? Стоит ли работать над собой целый год, следуя советам коллег, а потом узнать: они были неискренни, водили вас за нос и говорили только то, что, по их мнению, вам угодно слышать? Это пустая трата времени. Я не наивный человек и знаю: люди бывают нечестны. Но если вы убедительно попросите – нет, даже потребуете – правдивости, у вас появится основание для уверенности, что вы идете верным путем и в конце вас не постигнет горькое разочарование.

**Обязательство третье.** Будут ли они благожелательны, сумеют ли преодолеть привычку язвить, критиковать, судить? Это требует от людей немалых усилий, особенно если они – ваши подчиненные. Они равно склонны подозревать вас во всех грехах и восхищаться вашими достоинствами. Поэтому вы не должны давать им ни малейшего повода для оценочных суждений. Постарайтесь – и люди проявят к вам больше расположения. А в какой-то момент они поймут: если вы станете лучше, они тоже выиграют – получают более любезного, внимательного и приятного босса.

**Обязательство четвертое.** Собираются ли они сами в чем-нибудь исправляться? Это обязательство кажется самым трудным, но лишь на первый взгляд. Истинная ваша задача – создать условия равенства, даже взаимосвязи с коллегами. Допустим, вы придете на работу и объявите, что садитесь на диету. Большинство сотрудников встретят ваши слова совершенно равнодушно. А если вы не просто сообщите о своих планах, но еще и попросите кого-нибудь помочь вам – скажем, последить, что именно вы едите и как соблюдаете режим? Люди в принципе отзывчивы и, скорее всего, проявят гораздо больше заинтересованности. А потом нужно сделать убедительный ход, закрепляющий взаимосвязь: «Ну а сами-то вы хотите что-нибудь изменить в себе? Я готов в знак благодарности оказать ответную помощь». И все, поддержка вам обеспечена. Вы установили отношения на равных: перед вами и вашими коллегами стоит одинаковая задача – добиться улучшения своего поведения.

Представьте, что у вас и вашей супруги лишний вес – скажем, 25 фунтов – и кто-то из вас решает сесть на диету. Разве не повысятся его (ее) шансы на успех, если он (она) сможет убедить свою вторую половину поступить так же? Вы вместе будете планировать ежедневное меню, помогать друг другу соблюдать режим, записывать показания весов, приближающие вас к цели. Это гораздо лучше, чем ограничивать себя за столом, в то время как ваш супруг продолжает есть калорийную пищу. При втором варианте вы пойдете разными путями, и ситуация станет несравненно менее перспективной. Кто-то из вас обязательно будет недоволен. А скорее всего, оба.

Четвертое обязательство способствует тому, что процесс изменения становится обоюдным.

Это очень важно, если вы хотите, чтобы окружающие оказывали вам постоянную поддержку на протяжении 12 или 18 месяцев. Эту истину я усвоил довольно быстро. Подбирая кандидатуры для опроса, я считал само собой разумеющимся, что клиент должен рекомендо-

вать тех сотрудников, которые лучше всех могут оценить его рабочие качества. Они могут точнее прочих сказать, что ему нужно менять. И кому, как не им, будет виднее, в чем и когда изменится мой клиент? Я начал подключать этих людей к процессу таким образом, чтобы и они играли по моим правилам. Я рассказывал им о планах клиента, просил помогать ему. Я хотел совместить научную строгость с практической пользой. Одни и те же люди должны быть участниками и первого, и последнего опроса. Так мы получим более надежные и достоверные результаты. Однако потребовалось время, чтобы путем проб и ошибок оценить все побочные преимущества постоянной включенности окружающих – особенно в плане их обязательства меняться самим. Это обогатило процесс. Не только клиент менялся к лучшему при содействии коллег, но и они менялись благодаря тому, что, помогая клиенту, учились сами на его примере. В результате возникала насыщенная сложная динамика, свидетельствующая, что перемены не являются улицей с односторонним движением. Они подразумевают взаимодействие двух участников: того, кто меняется, и тех, кто отслеживает перемены.

Приступая к самоисправлению, уделите четвертому обязательству особое внимание. Сделайте так, чтобы менялись не только вы сами, но и те, кто определяет, чего вы достигли. Вы и ваши помощники – равноправные члены сложного уравнения. Нельзя игнорировать другого и при этом считать, что вы устанавливаете межличностные отношения или участвуете во взаимодействии.

Лишь взаимность позволяет наладить прочную обратную связь.

Подобрать группу людей, готовых говорить нам правду о нас, не так уж трудно. Нужно только знать, где искать.

Я подробно остановился на четырех обязательствах вовсе не для того, чтобы поразить вас точностью моей методологии. Я просто изложил объективные критерии, которыми следует руководствоваться при выборе тех, кто даст вам обратную связь.

Первым в списке неплохо поставить вашего лучшего друга. И на работе может быть такой человек, который с нами не соперничает и бескорыстно блюдет наши интересы. Он по определению удовлетворяет всем четырем требованиям.

Ваш лучший друг, естественно, не таит на вас обид, поэтому не будет ссылаться на прошлое и тем более использовать его как оружие против вас.

Он всегда откровенен с вами, у него нет причин лгать. Он считает своей почетной обязанностью говорить вам правду, ничего не приукрашивая.

Он всегда оказывает вам благожелательную поддержку.

Наконец, он непременно захочет стать активным участником процесса.

Я бы первым делом подумал о таком человеке. Но, конечно, можно поступить и по-другому.

Составьте список из примерно десяти человек, с которыми вы в самое последнее время имели профессиональные контакты. Это могут быть коллеги, подчиненные, клиенты и даже старинные конкуренты. Годится всякий, кто способен составить корректный отчет о вашем поведении. Затем напишите против каждого имени четыре обязательства. Тот, кто соответствует всем четырем, безусловно, способен дать вам грамотную обратную связь.

Отнеситесь к этому как к предварительной проверке присяжных заседателей: функция ваших избранников будет очень похожей.

Еще раз повторю: сам процесс (особенно вначале) не так уж сложен. Получить обратную связь просто. Гораздо труднее адекватно реагировать на нее.

## **Чего нельзя: сначала просить обратную связь, а потом настаивать на своем мнении**

Как-то раз я ехал в лифте с известным адвокатом; ему было уже за восемьдесят, но он все еще практиковал. На одной остановке в лифт вошел человек, куривший сигарету (тогда, в начале 1980-х, курение в общественных местах еще не было полностью запрещено). Адвокат разволновался – он совершенно не переносил табачного дыма, – попытался выйти из тесного лифта, но не успел. Двери закрылись.

– Вам нехорошо? – спросил курильщик.

– Знаете, в лифтах вообще-то не курят. Это противозаконно.

– А вы кто, юрист?

Этот субъект не имел ни малейшего намерения извиниться и даже не вынул сигарету из рта. Он был настроен спорить и защищать свое право курить.

– Просто невероятно, – сказал адвокат. – Вы ведете себя так, словно это вы потерпевший, а я виноват в том, что оказался в лифте, где вы нарушаете закон.

Такая вот история – один из мелких, но примечательных эпизодов, которые показывают, насколько свойственно людям занимать оборонительную позицию независимо от того, правы они или нет, – особенно когда не правы.

Историю в лифте я вспоминаю всякий раз, когда человек, просивший моего совета и получивший его, выражает откровенное сомнение в дельности моих предложений. «Просто невероятно, – повторяю я вслед за тем адвокатом. – Вы хотели узнать мое мнение, а теперь возражаете мне».

Мы совершаем одну и ту же ошибку, вступая в спор с теми, кто дает нам совет или обратную связь и вообще хочет чем-то помочь. Мы повторяем ее, когда просим обратную связь, а потом навязываем свою позицию. Когда мы спрашиваем у друга: «Как, по-твоему, мне быть в этой ситуации?», он вправе ожидать, что мы действительно хотим получить совет, обязательно примем его к сведению и, весьма возможно, последуем ему. Но никто не думает, что мы спрашиваем только для того, чтобы затеять спор.

А между тем именно это и происходит, когда мы, узнав чужое мнение, тут же противопоставляем ему наше, особенно если оно негативное («сомневаюсь, что это так...»). Сколь бы мягкой ни была форма, она не скроет нашего желания защищаться – стоять на своем, отрицать, отвергать, возражать.

Постарайтесь избежать этого. Считайте любой совет подарком или комплиментом и отвечайте просто: «Благодарю вас». Никто не ожидает, что вы последуете каждому совету. Но если вы научитесь слушать – и следовать дельным советам, окружающие будут довольны.

## **Основы обратной связи: как наладить ее самостоятельно**

Догадываюсь: далеко не у всех из вас есть возможность пригласить специалиста, который проведет «полевые исследования» и наладит связь.

Когда я начинаю работу с клиентом, то первым делом оцениваю перспективы 360-градусной обратной связи. Не хочу выдавать эту работу за что-то трудное и таинственное. Дело несложное. У клиента я выясняю, кто из коллег и сотрудников постоянно сталкивается с его недостатками. Это – потенциальные оценщики. Я проверяю их с помощью своей методики «четырёх обязательств», а потом прошу заполнить опросный лист, содержащий требования к руководителям. Иногда вопросы корректируются с учетом корпоративных ценностей и целей (скажем, в GE главное значение придают сотрудничеству и обмену информацией, а в другой компании высшей ценностью будет, например, удовлетворенность потребителя).

Вопросы простые. Способен ли данный руководитель:

- четко формулировать видение компании;
- относиться к людям с уважением;
- поощрять противоположное мнение;
- поощрять и продвигать чужие идеи;
- слушать других на совещаниях?

Что-нибудь в таком роде. Я прошу респондентов проставить моему клиенту оценки в баллах. Возникает статистическая картина, обнаруживающая, как правило, одну-две проблемные сферы. Примерно половина американских компаний используют подобную методику при оценке производительности и личных качеств сотрудников. На случай, если вас смутила простота изложенной мною схемы, я поместил в приложении опросный лист из 72 пунктов; он даст представление о том, как тщательно работают профессионалы.

Но от вас профессионализм отнюдь не требуется. А вот я должен прибегать к этим методикам. Я ведь новичок в каждой компании, с которой начинаю работать. У меня нет истории отношений с клиентом, я с ним незнаком. Перед первой встречей я знаю лишь то, что мне сообщил его или ее начальник. Поэтому мне ничего не остается, как подбирать респондентов и опрашивать их.

Иными словами, если вам довелось быть сотрудником организации достаточно обширной, чтобы держать трех человек в отделе HR, вы, вполне возможно, уже участвовали в 360-градусной обратной связи.

А если нет, тоже не беда. Все мы так или иначе знакомы с обратной связью, даже если называем ее как-то по-другому.

Все мы получали оценку нашей работы от руководителей. Это – обратная связь.

Всем нам знакома процедура пересмотра окладов. Это – самая непосредственная обратная связь.

Если мы занимаемся продажами, то, безусловно, изучаем отзывы покупателей о нашей деятельности. Это – тоже обратная связь.

На ежеквартальных совещаниях по продажам мы сравниваем наши показатели с нормативами и планами. Вновь обратная связь.

Мы постоянно получаем обратную связь о том, как идут наши дела, и реагируем в ответ (скажем, если показатели продаж ниже желательных, мы стараемся их подтянуть) именно потому, что сознательно участвуем в процессе. Руководители ставят нам «оценки» и тем самым дают стимул к усовершенствованию.

Конечно, к межличностному поведению – изменчивому, не поддающемуся четкому измерению и допускающему самые разные интерпретации – вряд ли можно подойти со строгой системой оценок. Вместе с тем роль его трудно переоценить. Я убежден – и это главный тезис моей книги, – что в конечном счете именно от поведенческого фактора зависит, будут ли результаты отличными или просто хорошими, достоин ли человек «золота» или его предел – «бронза». (Чем выше по карьерной лестнице вы поднимаетесь, тем больше ваши «проблемы» приобретают поведенческий характер.)

Как же получить возделенную обратную связь, если у нас нет ни опыта, ни ресурсов, ни возможностей, чтобы опрашивать коллег на предмет их мнения о нас? Мы знаем, что такое обратная связь, но не знаем, как ее наладить.

Обратную связь можно подразделить на три основных вида: по запросу, спонтанная (без запроса) и обсервационная (полученная через наблюдения). Все эти формы работоспособны, но не для каждого одинаково полезны. Давайте поговорим о них подробнее и посмотрим, какая больше подходит вам.



## Обратная связь по запросу, или Умение просить

Именно в этом ее суть. Мы просим окружающих сообщить нам, что мы делаем не так. Кажется, чего уж проще? Но не будем спешить с выводами.

Я не хочу сказать, что вы не сможете самостоятельно воспроизвести мои методы получения обратной связи. Думаю, вам вполне по силам набрать десяток людей, которые вас знают; вы проверите их на соответствие четырем обязательствам, потом они заполнят опросный лист, и вы выясните, что именно нуждается в исправлении.

Однако у меня нет полной уверенности в том, что вы а) правильно выберете людей, б) правильно сформулируете вопросы, в) правильно поймете ответы или г) сочтете их точными.

Это возвращает нас к вопросу о негативной обратной связи: мы ничего не хотим о ней знать, а люди не хотят нам ее давать.

По моему опыту, лучший вариант обратной связи по запросу – конфиденциальная. Это очень удобно. Вам не надо обороняться. Нет эмоциональных проблем, поскольку вы не знаете, на кого сердиться за отрицательные суждения о вас. В идеале вы даже не воспринимаете их как критику. Вы просто получаете честные мнения – а вы сами этого хотели! – из неизвестных, но надежных источников.

Одна беда: самостоятельно создать подобную систему практически невозможно. Чтобы провести отбор конфиденциально (и избежать затруднений эмоционального плана), вам понадобится непредвзятая третья сторона – кто-нибудь вроде меня.

Если такого человека нет, придется опрос проводить лично, с глазу на глаз. А здесь есть свои сложности.

Как свидетельствует мой опыт, существует сотня неправильных вариантов просьбы и только один правильный. Большинство из нас используют как раз неправильные. Например, мы спрашиваем:

«Что вы обо мне думаете?»

«Какое у вас впечатление обо мне?»

«Что вам во мне не нравится?»

«Что вам во мне нравится?»

Подобные вопросы очень популярны в группах встреч,<sup>5</sup> где их цель – установить искренние, доверительные отношения между участниками. Но мы с вами не в группе встреч.

Особенно вредны такие вопросы в сфере властных отношений. Допустим, босс спрашивает подчиненного: «Что вы обо мне думаете?» Подобная ситуация содержит массу факторов, влияющих на ответ, потому что ответ чреват последствиями. Люди не скажут правду, если опасаются, что она выйдет им боком. Во властных отношениях подчиненные всегда рискуют: правда без прикрас может вызвать гнев босса, опалу и даже увольнение.

Представьте себе нечто подобное – и вы поймете: вопросы вроде «Что вы обо мне думаете?» из репертуара группы встреч – неуместный вариант. Если мы вместе работаем, это не значит, что я вам нравлюсь или что мы закадычные приятели и совместно развлекаемся по вечерам. Единственная наша обязанность – сотрудничать на работе. А что именно мы друг о друге «думаем», практически не имеет значения.

Взгляните на ваших коллег. Многие ли из них – ваши друзья? Кому из них вы действительно хотели бы поверить ваши истинные чувства? И кого из них вы вообще воспринимаете с точки зрения чувств? Думаю, ответ очевиден: таких мало. Незначительное меньшинство. Между тем вы, скорее всего, нормально работаете с большинством коллег. Явная диспропор-

---

<sup>5</sup> Группы встреч (*англ.* encounter groups) – разновидность групповой психотерапии. Термин «встреча» подразумевает установление открытых, честных отношений между людьми, основанных на внимании к чувствам. – *Прим. ред.*

ция – малое число друзей и большое количество коллег, с которыми вы сотрудничаете, – должна убедить вас раз и навсегда: впечатления и мысли окружающих о вас не являются ключом к вашему улучшению.

Если вы запрашиваете обратную связь, единственным корректным вопросом будет «Как я могу стать лучше?».

Конечно, допустимы разные вариации, например: «Что я могу сделать, чтобы стать лучше в семейной жизни?», «Что я могу сделать, чтобы стать лучше в рабочем коллективе?», «Что я могу сделать, чтобы лучше руководить этой группой?». Все зависит от обстоятельств. Но идея, полагаю, вам ясна. Настоящая, неискаженная и беспроблемная обратная связь, способная обеспечить перемены, должна отвечать следующим требованиям: она а) содержит совет, а не критику, б) направлена на будущее, а не зациклена на негативном прошлом, в) сформулирована таким образом, что действительно побуждает вас становиться лучше.

### **Спонтанная (без запроса) обратная связь, или Эффект неожиданности**

Иногда нам везет и кто-нибудь открывает нам глаза на нашу ошибку или помогает избавиться от самообольщения и иллюзий на свой счет. Происходит это нечасто, но когда происходит, мы должны чувствовать себя счастливыми и благодарными.

Психологи разработали множество схем, позволяющих нам лучше понять самих себя. Одна из самых любопытных – простая таблица из четырех клеток, известная как «окно Джогари» (по именам реальных людей Джо и Гарри). С ее помощью мы можем разделить наш самоанализ на четыре части: что известно о нас другим людям; что им о нас неизвестно; что известно о нас нам самим; что нам самим о нас неизвестно.

Как явствует из рисунка на с. 148, известное о нас другим – это общедоступное знание; известное нам, но неизвестное другим – приватное знание, а неизвестное ни нам, ни другим – непознаваемое и, следовательно, не имеющее значения.

	<b>Известное другим</b>
<b>Слепые пятна</b>	<b>Общедоступное знание</b>
<b>Неизвестное нам</b>	<b>Известное нам</b>
<b>Известное другим</b>	<b>Известное другим</b>
<b>Неизвестное нам самим</b>	<b>Известное нам самим</b>
<b>Непознаваемое</b>	<b>Приватное знание</b>
<b>Неизвестное нам</b>	<b>Известное нам</b>
<b>Неизвестное другим</b>	<b>Неизвестное другим</b>
<b>Неизвестное другим</b>	

Самое интересное – информация, известная другим, но неизвестная нам. Когда нам ее сообщают, мы переживаем «откровение на пути в Дамаск,<sup>6</sup> приводящее к глубоким переменам. В такие моменты мы бываем поражены тем, что другие думают о нас, и открываем истину о себе. Это редкие и драгоценные дары. Порой они причиняют боль (правда часто болезненна), но они и наставляют «на путь истинный».

В моей жизни было несколько подобных моментов. Самым важным я считаю следующий. Мне было 28 лет, и я учился в аспирантуре Калифорнийского университета Лос-Анджелеса. Конец 1960-х – эпоха свободной любви и Вудстока. Я считал себя человеком более возвышенных и «утонченных» интересов, чем окружающие. Я полагал, что хорошо разбираюсь в таких вопросах, как глубинное взаимопонимание, самореализация, постижение скрытого смысла. В составе небольшой группы я посещал семинар доктора Боба Танненбаума, очень мудрого наставника. Танненбаум пользовался большой известностью не только в нашем университете, но и в мировом психологическом сообществе. Он ввел понятие «тренинг сензитивности» и опубликовал основополагающие работы на эту тему. Мне он казался божеством.

На занятиях Боба мы могли обсуждать любую тему по собственному усмотрению. Пользуясь разрешением, я взял себе за правило поносить ограниченных, меркантильных обитателей Лос-Анджелеса. Целых три недели я разглагольствовал о том, как они заиклены – на расшитых блестками джинсах, золотистых «роллс-ройсах», прилизанных особняках. «Все, что их интересует, – это произвести впечатление. Они не понимают истинного, глубинного смысла жизни». (Судить обитателей Лос-Анджелеса мне было легко: я-то вырос в маленьком городке в Кентукки.)

Наконец Боб, терпевший мою болтовню три недели, не выдержал:

– Маршалл, а к кому вы обращаетесь?

– К группе, – ответил я.

– А к кому конкретно?

– Ко всей группе, – уточнил я, не очень представляя, куда клонит Боб.

– Не знаю, заметили ли вы, – продолжил он, – что всякий раз смотрите на одного и того же человека. Весь ваш пафос предназначен только ему. Видимо, его мнение для вас важно. Не скажете, кто он?

– Это интересно, я подумаю, – пробормотал я и, хорошенько поразмыслив, ответил: – Вы.

– Правильно. Я. Но кроме меня здесь еще двенадцать человек. Почему вас не волнует их мнение?

Поскольку я уже загнал себя в угол, то решил идти ва-банк:

– Доктор Танненбаум, я считаю, что вы лучше всех понимаете смысл моих слов. Я думаю, именно вы способны в полной мере оценить всю суетность стремления постоянно производить впечатление на других. И вы прекрасно знаете, что действительно важно в жизни.

– Маршалл, – спросил он, – а не могло быть так, что все эти три недели вы пытались произвести впечатление на меня?

Я поразился, до чего Боб далек от истины:

– Вовсе нет! Вы, видимо, не обратили внимания на самое главное. Я говорил о глупой привычке красоваться. Значит, вы меня не поняли, и, честно говоря, я очень этим разочарован.

Боб взглянул на меня, почесал бороду и подвел итог:

– Нет, думаю, я хорошо вас понял.

Я огляделся и увидел, как двенадцать человек почесывают подбородки в безмолвном согласии: «Да, мы тоже поняли».

---

<sup>6</sup> Имеется в виду откровение, снизошедшее на Савла, после которого он обратился в христианство и стал апостолом Павлом (Деяния апостолов, 22). – *Прим. пер.*

Долго я таил обиду на Боба Танненбаума. Я потратил массу времени, пытаюсь вычислить, какие у него проблемы, и сообразить, почему он так промахнулся. И лишь через полгода этого копания до меня дошло: людьми, помешанными на том, какое впечатление они производят на других, были не Боб Танненбаум или жители Лос-Анджелеса. Таким человеком был я сам. Я посмотрел в зеркало, и субъект, который глядел оттуда на меня, мне не понравился.

Вспоминая, как глупо тогда себя вел, я до сих пор краснею от стыда. Но такая незапланированная болезненная обратная связь нужна нам, чтобы мы благодаря окружающим увидели себя в истинном свете и начали исправляться. А без сильной встряски у нас, скорее всего, не возникла бы мотивация к изменению.

Тот случай стал для меня откровением в двух отношениях: он обнаружил мою заикленность на самом себе и научил двум великим истинам, которые в буквальном смысле сформировали мою профессиональную позицию:

1. Несравненно легче разглядеть недостатки у других, чем распознать их в себе самом.
2. Даже если мы не замечаем своих недостатков, это не означает, что они не видны окружающим.

Простой урок «окна Джогари» таков: неизвестное нам, вполне вероятно, хорошо известно другим. Мы можем многое почерпнуть из него.

Человек почти всегда испытывает дискомфорт от того, что его представления о себе не соответствуют тому, что думают о нем другие. Урок, преподанный мне доктором Танненбаумом, состоит в следующем: со стороны виднее, что мы из себя представляем.

В том-то и ценность спонтанной (без запроса) обратной связи. Работая с клиентами один на один, я в разных формах воспроизвожу болезненный опыт, усвоенный благодаря Танненбауму. Я стараюсь захватить клиента врасплох, заставив его взглянуть в клетку «Слепые пятна» и увидеть, что известно другим, но неизвестно ему самому.

Если мы остановимся на мгновение, прислушаемся и подумаем, как воспринимают нас окружающие, то получим хорошую возможность сравнить то «я», которым мы хотим обладать, с тем, которое предъявляем миру. А затем нам захочется измениться, чтобы уменьшить разрыв между идеалом и реальностью.

И хотя профессора больше нет с нами, я по-прежнему повторяю: «Спасибо вам, доктор Танненбаум».

## **Обсервационная обратная связь, или Новый взгляд на себя**

Один мой клиент (назовем его Барри) рассказал мне поучительную историю из своей профессиональной жизни. В ней участвовал старший менеджер, стоявший несколько выше Барри в организационной иерархии.

Важно иметь в виду, что поскольку Барри подготовил несколько докладных записок, которые пришлось по душе генеральному директору, у него с этим последним сложились особые отношения. Он сопровождал руководителя компании в поездках и беседовал с ним по меньшей мере раз в день. Легкость, с какой Барри попадал к шефу, вызывала недовольство некоторых коллег, лишенных подобной привилегии. Они считали, что благодаря «особому положению» Барри всегда может обойти их и добиться своего, подольстившись к боссу. Реальных оснований для таких подозрений не было. Во всяком случае, сам Барри никогда не видел, чтобы шеф покровительствовал ему в ущерб другим. Это была зависть в чистом виде. Но характер ситуации объективно осложнял отношения Барри с коллегами, а сам он, как ни странно, ничего не замечал и думал, что все относится к нему хорошо.

В один прекрасный день наступил «момент истины».

На совещании Барри заметил, что старший менеджер Питер демонстративно его игнорирует. Когда Барри брал слово, Питер смотрел в сторону, словно голос Барри причинял ему боль.

Никто из участников совещания не обратил на это внимания, – только сам Барри, который следил за поведением Питера все оставшееся время. То, что он видел, подтверждало первую догадку. Когда Питер говорил, он обводил взглядом всех собравшихся, кроме Барри. Даже когда началось обсуждение одной из обязанностей Барри, Питер сидел, глядя в потолок, и всем своим видом показывал, что Барри для него просто не существует.

И тут до Барри дошло.

«Надо же, – подумал он, – оказывается, Питер, который вообще-то может перекрыть мне дорогу, сильно меня недолюбливает».

«До этого момента, – сказал мне Барри, – я ничего не замечал. Я думал, мы просто хорошие коллеги и нормально работаем вместе».

Еле уловимые сигналы, которые «засек» Барри, – это достойная осмысления обратная связь, так называемая обсервационная: не по запросу, неочевидная, трудно уловимая, но тем не менее очень важная. Благодаря ей Барри понял, что его отношения с коллегами далеки от идеала и нуждаются в самом пристальном внимании.

Барри – я с удовольствием отдаю ему должное – отреагировал самым правильным образом. Он мог бы занять оборонительную позицию (как поступили бы многие из нас, узнав, что кому-то мы – как кость поперек горла), но предпочел пойти навстречу Питеру и добиться его расположения.

«У меня были разные варианты, – рассказывал Барри. – Я мог затаиться, не контактировать с ним, игнорировать его, рыть ему яму. Но мог также доказать, что я ему не враг и нуждаюсь в его поддержке. И решил сделать Питера своим союзником: вести свои дела выгодным для него образом, уступать сделки его подразделению, держать его в курсе всего, что затрагивает нас обоих, – словом, подстраиваться под него и следовать его рекомендациям по вопросам, над которыми работаю. Я буду просить совета, выказывать уважение и надеяться, что он изменит свое мнение обо мне».

Процесс занял больше года, однако благодаря безукоризненному поведению Барри неприязнь в конце концов сменилась сотрудничеством. Они не стали закадычными друзьями (что было бы чрезмерным требованием), но Питер больше не питал недобрых чувств к Барри. Самое главное, они продуктивно работали вместе.

Эта история доказывает: а) обратная связь со стороны одного человека, даже неявная и неартикулированная, может быть столь же важной, как и формальная обратная связь, полученная от группы; б) отнюдь не всякая обратная связь возникает по запросу, когда люди открыто высказывают свое мнение. Порой самая продуктивная обратная связь – это то, что вы узнаете благодаря собственным наблюдениям. Если вы ее принимаете и реагируете адекватно, пользы от нее не меньше, чем от сказанного прямым текстом.

Мы получаем обсервационную обратную связь на протяжении всего дня, даже если не слишком на ней сосредоточиваемся.

Мы пожимаем руку приятелю на вечеринке и замечаем, что он отводит глаза. (М-да, думаем мы, что бы это значило?)

Мы приходим домой с работы, заглядываем в гостиную и видим, как наша 12-летняя дочь тут же поднимается вверх к себе в комнату. (Что за дела, думаем мы, чем же она недовольна?)

Мы пробуем связаться с клиентом, но он не отвечает на наши звонки. (Ну вот, думаем мы, чем-то мы ему не угодили.)

Каждый день люди дают нам обратную связь на невербальном уровне (глазным контактом, языком тела, скоростью реакции). Истолковать отдельное наблюдение нелегко. Одно дело – заметить: что-то не так; другое – понять, в чем причина и как вести себя дальше.

Но есть и обнадеживающее обстоятельство: подобным моментам свойственна повторяемость. Путем несложного анализа можно выявить общую тенденцию и все нужные ориентиры

для собственных действий. Вот пять способов получения обратной связи за счет активизации внимания к окружающей обстановке.

## 1. Систематизация чужих замечаний на ваш счет

Однажды я был свидетелем того, как на занятиях по креативности преподавательница дала следующее задание: студенты должны выйти на оживленную улицу и в течение часа записывать все свои наблюдения за действиями людей. По прошествии часа у каждого набралось более 150 наблюдений. Затем она попросила студентов выйти еще на час, но теперь фиксировать лишь то, что показалось интересным. Списки стали гораздо короче. Просто прохожие уже не привлекали внимания, а вот человек, который бросал обертки от конфет на тротуар (мусорил), привлекал. Цель преподавательницы была показать студентам разницу между наблюдением как таковым и наблюдением оценивающим.

То же самое относится к нашей повседневной жизни. Мы наблюдаем постоянно, но далеко не всегда целенаправленно и оценивающе.

Начните в какой-нибудь день фиксировать замечания на ваш счет. Например: «Отличная мысль, Маршалл», «Вы опоздали, Маршалл» или «Вы меня слушаете, Маршалл?» Записывайте все, что имеет даже отдаленное отношение к вашему поведению. В конце дня просмотрите список, разделите замечания на позитивные и негативные, а затем взгляните на раздел негативных. Может быть, там прослеживается общая тенденция: ряд замечаний сделан, скажем, по поводу ваших опозданий, невнимания, непоследовательности. Здесь-то и возникает обратная связь. Вы получили информацию о себе без предварительного запроса; следовательно, она является неангажированной: все замечания искренни и правдивы.

Повторяйте процедуру еще несколько дней. Если хотите, и дома тоже.

В результате вы соберете достаточно данных (а ваши коллеги и близкие и не заметят, что невольно дают вам обратную связь), чтобы сформулировать задачу.

Один мой знакомый растянул процедуру на неделю – на работе и дома – и выяснил, что чаще всего в разделе негатива фигурировало замечание: «Да-да, вы это уже говорили». Тем самым окружающие сигнализировали ему: «Мы это уже сто раз слышали». Иными словами, людей раздражала его привычка повторять одно и то же.

Избавиться от нее нетрудно, но мой знакомый, возможно, так и пребывал бы в неведении, если бы не завел список и не выявил хронические недочеты. Если вам хватит решимости узнать правду, сделайте то же самое.

## 2. Выключение звука

Иногда я предлагаю клиентам такое упражнение. Когда они работают в команде и устают от окружающих, я прошу их представить, что они смотрят фильм с выключенным звуком и не могут слышать чужих слов. Это тренировка восприимчивости к поведению коллег. Клиенты должны спросить себя, что происходит вокруг. Поначалу они замечают то же самое, что было и при «включенном звуке»: люди изо всех сил стараются выделиться, продвинуться. Но теперь, при новой установке на восприятие, клиенты начинают обращать внимание на *физические* маневры, с помощью которых завоевывается первенство в групповой структуре. Люди придвигаются поближе к наиболее авторитетной фигуре и, наоборот, отодвигаются от аутсайдеров, обрывают соперников на полуслове взмахом руки. Все как всегда, только без звука картина выходит нагляднее.

Вы можете попробовать этот способ в качестве своего рода обратной связи. «Выключите звук» и попробуйте понять, что хотят сказать вам окружающие на «языке тела». Они придвигаются к вам или отодвигаются от вас? Слушают вас, когда вы говорите, или в нетерпении

барабанят пальцами по столу? Хотят произвести на вас впечатление или едва замечают ваше присутствие? Конечно, подобные наблюдения не помогут узнать, в чем именно ваша проблема. Но если признаки скорее негативные, чем позитивные, вы, во всяком случае, поймете, что производите на коллег не совсем то впечатление, на какое рассчитывали, и, следовательно, должны поработать над собой.

Есть и другой вариант. Придите на совещание первым, «выключите звук» и наблюдайте, как реагируют на вас вновь прибывшие. Их поведение – внешнее выражение того, что они думают. Они улыбаются и занимают соседние стулья? Или просто кивают и садятся подальше? Зафиксируйте реакцию каждого. Если большинство избегает вас, это тревожный признак и совершенно недвусмысленный сигнал: вам нужно серьезно заняться собой.

«Выключение звука» не покажет точно, что именно нужно менять. Но вы, по крайней мере, поймете: настало время спросить: «Как я могу стать лучше?» И можете начать с участников совещания.

### 3. Завершение предложения

Известный психолог Натаниэль Брэндон научил меня своей технике завершения предложений. Это прежде всего замечательное упражнение на развитие творческого мышления, но оно подходит и для стимулирования поведенческих перемен.

Выберите любой значимый пункт, в котором вы хотите стать лучше: физическая форма, умение признавать чужие заслуги, игра в гольф и так далее. Затем определите, какую пользу перемена к лучшему принесет вам и окружающим. Например: «Я хочу улучшить свою физическую форму. Если я этого добьюсь, польза для меня в том...» – и закончите предложение.

Упражнение несложное. «Если я улучшу свою физическую форму, я... проживу дольше». Это раз. Продолжайте. «Если я улучшу свою физическую форму, то буду больше себя уважать». Это два. «Если я улучшу свою физическую форму, то подам хороший пример семье и друзьям». И так до тех пор, пока не исчерпаете все плюсы.

Любопытно, что постепенно ответы начинают смещаться из сферы профессионально-корпоративной в личную. Вы начинаете: «Если я стану более организованным, компания получит больше денег, моя группа повысит производительность, коллегам будет приятнее работать со мной...» и так далее, а заканчиваете: «Если я стану более организованным, то буду лучше как отец, как супруг и просто как человек».

Однажды я предложил это упражнение генералу морской пехоты США, типичному грубоватому служаке. Сперва он по непонятной причине упорствовал, но потом смирившись и выбрав «стать менее категоричным». Поначалу, насколько я понял, в нем разыгралась солдатская гордость, и первое предложение вышло язвительным: «Если я стану менее категоричным, у меня не будет таких препирательств с этими клоунами в штабе». Второе – под стать первому, а третье уже чуть мягче. К шестому предложению у него на глазах выступили слезы. «Если я стану менее категоричным, – произнес он, – то мои дети, может быть, опять захотят со мной разговаривать».

Иными словами, это обратная связь, которую вы даете себе сами. Вы начинаете с предположения и последовательно выясняете его значимость. Метод работает. Как только плюсы начинают становиться все более личными и важными для вас, вы понимаете, что получили ценный сигнал, то есть нащупали именно ту сторону поведения, которую действительно хотите исправить. И убеждаетесь, что выбрали правильно.

#### 4. Самовосхваление

Не хочу здесь углубляться в психологические тонкости. Просто спрошу: приходилось ли вам слышать, как ваш знакомый превозносит свою пунктуальность («Расчитывай на меня. Я всегда точен»), хотя вы отлично знаете, что пунктуальность – самое уязвимое его место?

Слышали ли вы, как люди хвалятся своей организованностью, хотя известны расхлябанностью?

Или, скажем, умением «держать руку на пульсе» – когда всем известно, что их оперативность смехотворна?

Такого рода психологические феномены позволяют утверждать: то, что человек выдает за свое достоинство, в большинстве случаев оказывается его самым очевидным недостатком.

Никто из нас не свободен от самовосхваления. Оно свойственно нашим друзьям и, скорее всего, нам самим. Послушайте себя. Чем вы хвастаетесь? Вполне вероятно, что, взглянув непредвзято, вы обнаружите, что ваша «сильная сторона» на поверку выйдет слабостью. И хвастаться ею не стоит. Таким нестандартным путем вы установите предельно честную обратную связь с самим собой.

Не хочу загадывать психологические ребусы, но тем не менее: похожий итог может дать рефлексия по поводу самоуничижительных высказываний.

Если коллега начинает выступление словами «Может быть, я и не специалист по контролю над запасами...», будьте уверены: из дальнейшего станет ясно, что на самом деле он считает себя экспертом в этой области.

Если он начинает излагать свою позицию со слов «Я, возможно, не обратил внимания...», не сомневайтесь: он хочет доказать, что на самом деле был внимателен сверх всякого ожидания.

Меня мгновенностораживает фраза: «У меня нет здесь никакой личной заинтересованности». Сразу же ясно: вся проблема именно в ней.

Псевдосамоуничижительные высказывания – оценки, в которые мы сами не верим, – это риторические и полемические приемы повседневного общения, помогающие нам восторжествовать над соперниками. Собственно, приемы дозволенные. Но если вы внимательно следите за внутрикорпоративным противостоянием, вас должно сильно насторожить самоуничижение коллеги: что бы человек ни говорил, думать он может прямо противоположное.

То же самое можно сказать и о нас самих. Мы должны внимательно отслеживать собственные самоуничижительные высказывания, поскольку это тоже обратная связь. Например, заявляя: «Я не очень умею благодарить», вы, вполне вероятно, лукавите. Но возможно, это правда, и вы только что честно признались, что действительно не умеете благодарить.

Еще раз повторю: я не призываю искать подвох в каждом высказывании и превращать его в головоломку. Но самоуничижение – притворное или искреннее – может стать одним из тех моментов честной обратной связи, которые сигнализируют нам: «Внимание! Может быть, за этим стоит понаблюдать».

#### 5. Мысли о доме

Помните фильм «Уолл-стрит» и персонажа по имени Гордон Гекко? Майкл Дуглас получил приз Киноакадемии за роль этого напористого беспринципного дельца. Так вот, мне довелось проконсультировать одного инвестиционного банкира, который вполне мог послужить прототипом Гордона Гекко.

Мой клиент – назовем его Майк, – конечно же, не был настолько аморальным субъектом. Но в своей непомерной заносчивости на людей он смотрел, как на пыль под своими ногами.



Когда я закончил опрашивать его сотрудников, выяснилось, что по показателю уважительного отношения к подчиненным и коллегам Майк набрал 0,1 балла. Поразительный результат! Иными словами, среди тысячи других менеджеров он занял бы «почетное» тысячное место.

Зато деловые показатели Майка были столь же поразительны. Он обеспечивал громадную часть всей прибыли, так что в результате руководство ввело его в комитет по управлению фирмой. Это назначение стало вершиной стремительной карьеры Майка, но отчетливо выявило его недостатки. Руководители фирмы, ранее мало знакомые с поведением Майка, внезапно ощутили на себе его стиль – «слушай, исполняй или прочь с дороги». Они сразу заметили: что у Майка на уме, то и на языке. На совещаниях он вел себя вызывающе и дерзил всем, даже генеральному директору, своему основному покровителю. В конце концов генеральный обратился ко мне с просьбой «подрегулировать» Майка.

Когда я увидел Майка, мне бросилось в глаза, что он упоен своим успехом. Он зарабатывал больше четырех миллионов долларов в год; профессиональное самодовольство буквально пульсировало в его жилах. Найти брешь в этой сфере было невозможно. Он знал, что делает и чего стоит. Поэтому я повел разговор так:

– Денег я вам не прибавлю. У вас их и без того достаточно. Но давайте поговорим о вашем эго. Как вы ведете себя дома?

Он сказал, что дома все по-другому, он прекрасный муж и отец.

– Я не смешиваю работу и дом. На Уолл-стрит я боец, дома – само смирение.

– Любопытно, – заметил я. – А ваша жена сейчас дома?

– Да.

– Давайте позвоним ей и спросим, что она думает насчет вашего поведения дома и на работе.

Он позвонил и попросил подтвердить, что прекрасно ведет себя дома. Жена долго не могла отсмеяться, а потом сказала, что и дома Майк совершенно несносен. Мы позвали к телефону детей – они были того же мнения.

– Теперь, – продолжил я, – картина яснее. В плане денег, как я уже говорил, я вам не помощник. Но я могу нарисовать такую перспективу: хотите вы похорон, куда все придут исключительно для того, чтобы убедиться в вашей смерти? Ведь именно такую участь вы себе готовите.

В глазах Майка впервые мелькнула тревога.

– Меня собираются уволить?

– Если бы только это. Все будут плясать от радости, когда вы уйдете.

Он подумал с минуту и сказал:

– И правда, мне нужно что-то с собой делать. Я постараюсь стать другим – не ради денег и не ради фирмы. У меня двое сыновей, и мне будет стыдно, если через двадцать лет им скажут то, что я услышал от вас.

За год рейтинг Майка по показателю уважительного обращения с людьми взлетел выше 50-процентного уровня, то есть превзошел всегда достаточно высокую корпоративную норму. Возможно, Майк заслуживал даже лучшей оценки, поскольку поднимался с глубокого дна. Его доход вырос вдвое, но я не рискну утверждать, что между этими результатами была прямая причинно-следственная связь.

Урок: поведенческие недостатки, свойственные вам на работе, не исчезают, когда вы переступаете порог вашего дома.

Мораль: измениться может каждый, нужно только осознать необходимость, и порой нам больше помогают мысли о доме, чем о работе.

План действий: если вы хотите понять, как воспринимают ваше поведение коллеги и клиенты, перестаньте любоваться собой в зеркале. Пусть зеркалом станут коллеги: они «отразят» вас правдивее. Если вы не верите им, пойдите домой, задайте тот же вопрос близким и друзьям

– тем, кто бескорыстно желает вам успеха. Все мы говорим, что хотим знать правду. Так вот вам самый надежный способ узнать ее.

Пять типов обратной связи – это незаметные стороннему глазу техники, позволяющие нам внимательнее присмотреться к окружающему миру.

Когда составляете список замечаний на ваш счет и разделяете их на негативные и позитивные, вы «отлаживаете настройки» с помощью двух новых инструментов: целенаправленности и оценки.

«Выключая звук», вы усиливаете свою наблюдательность за счет отказа от столь драгоценного акустического восприятия.

Используя технику завершения предложения, вы проводите ретроспективный анализ, то есть намечаете конечный результат, а затем определяете, с помощью какого поведения можно его достичь.

Критически оценивая себя в плане самовосхваления, вы переворачиваете ваш мир вверх дном – и видите, что ничем не отличаетесь от любого другого человека.

Наконец, задумываясь о своем поведении дома, вы поймете не только что именно нужно изменить, но и почему это так важно.

Суть проста: взглянув на мир по-новому, мы сможем увидеть в новом свете и самих себя.

И хотя мы уделили обратной связи много внимания, помните: обратная связь – всего лишь отправной пункт нашей деятельности.

Если я – хирург-травматолог, то обратной связью для меня станет рентгеновский снимок. Он покажет скрытые повреждения тканей и переломы. Но это лишь начало. Пациенту еще предстоит операция и длительное лечение.

Если я – руководитель рекламного агентства, обратной связью станет изучение данных о продукции клиента. Кто ее покупает? Почему? Какова рыночная доля этого продукта по сравнению с конкурентами? Но из одних этих данных рекламу не сделаешь. Я все равно должен внести собственную идею.

Если я – политик, выставляющий свою кандидатуру на какой-либо пост, обратной связью станут опросы избирателей. Но я все равно должен действовать и убеждать избирателей, что именно я – тот человек, который способен решить их проблемы. Я должен завоевать их голоса. Обратная связь не сделает этого за меня.

Обратная связь сообщает нам, что именно следует изменить, но не объясняет, как этого добиться. Однако если вы знаете, что нужно менять, значит, вы уже готовы начать процесс перемен и следить за реакцией окружающих. Вы готовы к следующему шагу: принести всем извинения.

## Глава 7 Извинение

### Волшебное средство

Наверное, вы уже поняли, но я повторю еще раз: я считаю извинение самым волшебным, целительным и вдохновляющим поступком, на какой только способен человек. Это ключевой пункт моей работы с руководителями, желающими стать лучше. Извиниться – значит признать свои ошибки, оповестить мир о намерении измениться и, самое главное, заключить эмоциональный договор между вами и теми, кто вам небезразличен. Попросить прощения – значит скрепить этот договор кровью.

В «Little Red Book» («Красная книжечка») Харви Пенника есть небольшой раздел под названием «Чудо-бросок» – непревзойденное описание основ свинга в гольфе. Мы переносим упор с левой ноги на правую, отводя клюшку назад, затем переносим опять на левую, опускаем правый локоть и начинаем вести мяч. Если усвоить это, говорит Пенник, «удар пойдет словно по волшебству».

Так вот, извинение – это мой «чудо-бросок». На первый взгляд – проще некуда. Есть люди, которым очень нелегко признать свою неправоту или сказать «извините». Но если человек пересиливает себя, результат великолепен.

Я не могу припомнить более яркого примера целительного действия «чудо-броска», чем выступление Ричарда Кларка<sup>7</sup> перед комиссией по расследованию событий 11 сентября 2001 года. Кларк несколько часов говорил о терроризме, но все его показания, во многом противоречивые, затмил один эпизод. Обращаясь к семьям погибших, он сказал: «Правительство подвело вас; те, кому была доверена ваша защита, подвели вас, я подвел вас». Это извинение, по словам Фрэнка Рича из *New York Times*, «станет одним из величайших кадров нашей истории наряду со знаменитым вопросом Джозефа Уэлча: „Вам знакомо слово ‘порядочность’, сэр?“».<sup>8</sup>

Кое-кто, однако, счел, что Кларк просто решил покрасоваться на публике: он не имел никакого права оправдываться за других и привнес ненужный эмоциональный элемент в бесстрастное расследование. Но я аплодировал ему, и вот почему. Кларк сделал то, что было нужно всем, и сказал по сути следующее: «Мы не можем исправить прошлое. Худшее позади, но мне по-прежнему очень жаль». Извинение позволило ему и людям, к которым он обращался, подвести некий итог, пусть горький и неоднозначный. Поставив точку, можно идти дальше.

Извинение Кларка повторяли по телевидению несколько дней. Мне было странно видеть, какой неожиданностью оказался для всех огромный эмоциональный заряд, заключенный в извинении Кларка. Своих клиентов я учу извиняться не раздумывая. Правда, порой это занимает больше времени, чем хотелось бы.

Именно так вышло, когда в конце 1990-х годов я работал со старшим менеджером по имени Тед. Он обладал всеми типичными атрибутами успешности: был умен, привлекателен, трудолюбив, продуктивен, предан делу, пользовался вниманием босса, уважением коллег и любовью подчиненных. Замечательную в целом картину портила только одна деталь: Тед совершенно не мог поддерживать личные отношения с коллегами и клиентами. Прошли годы, прежде чем этот недостаток проявился в полной мере. Стало понятно, почему персональные

---

<sup>7</sup> Бывший координатор по антитеррору при правительстве США. – *Прим. авт.*

<sup>8</sup> Армейский адвокат Джозеф Уэлч в прямом телеэфире (1954 год) разоблачил деятельность сенатора-республиканца Джозефа Маккарти, инициировавшего антикоммунистическую «охоту на ведьм». – *Прим. ред.*

контакты Теда, начинавшиеся столь прекрасно, неизменно заканчивались разрывом. Он отталкивал самых близких ему людей – не злонамеренностью или надменностью, а невниманием. Тед забывал отвечать на звонки, никогда первым не интересовался, как у кого дела. Он вспоминал о людях только в тех случаях, когда возникал деловой вопрос. Подобного рода недостаток дает о себе знать лишь со временем, поскольку проявляется в слабо выраженной форме – человек просто не думает о других, пока они не нужны. Но у Теда это превратилось в хроническую болезнь. Ему следовало вновь научиться выказывать интерес к другим людям, демонстрировать им свое бескорыстное дружеское участие.

Я помог Теду стать лучше в рабочей обстановке с помощью «чудо-бросков»: извинения, внимания и постоянного самоконтроля. Но суть моего рассказа не в этом.

Мы с Тедом поддерживали контакт, причем, разумеется, звонил обычно я. И вот в одном из редких случаев (это было в марте 2004 года) он сам позвонил мне с поразительным известием.

– Маршалл, – сообщил Тед, – вы можете быть мною довольны. Я полностью разрушил отношения с ближайшим другом.

– Так, – сказал я, ничего не понимая. – А почему, собственно, я должен быть доволен?

– Я извинился и спас нашу дружбу.

История такова. Целых 20 лет самым близким другом Теда был его сосед Винс. За две недели Винс пять раз звонил Теду, а тот ни разу ему не перезвонил. (Изменение к лучшему на работе пока явно не распространялось на домашнее общение.) Винс, вспыльчивый сицилиец, ценивший дружескую верность превыше всего, счел себя оскорбленным и перестал разговаривать с Тедом. Тот, конечно, заметил перемену, но не мог заставить себя первым сделать шаг навстречу. Тогда их жены задумали устроить примирение: если Тед напишет Винсу письмо с извинениями, все будет в порядке. Но Тед и тут проявил небрежность. Несколько недель он провел в постоянных разъездах, и до письма у него руки не дошли. Винс ждал, но потом у него кончилось терпение, и он сам написал Теду колкое письмо с перечнем всех обид, омрачавших их дружбу: Тед не перезванивал, холодно вел себя с Винсом на вечеринке и вообще никогда не звонил первым. (Похоже на мыльную оперу. Но потерпите немного.)

Письмо настолько задело Теда, что он тут же написал ответ, который я привожу полностью, поскольку это образцовое извинение.

*Дорогой Винс!*

*Как сказал Вито Корлеоне, открывая совещание с представителями пяти семейств, «как мы дошли до жизни такой?».*

*Я только что прочитал твое письмо и хочу ответить на твои обвинения. Это будет моя первая попытка измениться – научиться отзывчивости. Насколько я понимаю, ты недоволен тремя вещами.*

*Первое. Я не отвечаю на звонки. Тут ты совершенно прав. Это плохо. Так не ведет себя не то что друг, но и просто мало-мальски воспитанный человек. Мне следовало об этом подумать. Мое поведение можно истолковать в прискорбном и неверном смысле – будто мне до тебя нет дела. (Если тебя это несколько успокоит, я вообще не слишком обязателен в отношении телефонных звонков. Я не перезваниваю матери, брату, родственникам. Жена может добавить, что и ей тоже. Хвалиться тут, естественно, нечем. В свое оправдание могу сказать лишь, что ты отнюдь не в нижних строчках моего «списка телефонных приоритетов». На самом деле никакого списка у меня, конечно, нет. Я обращаюсь со всеми одинаково – то есть неучтиво.) За это прошу меня извинить. Впредь все будет иначе.*

*Второе. Ты говоришь, что я негостеприимно повел себя с тобой на той вечеринке у меня дома. Естественно, у меня и в мыслях не было задеть тебя*

или обойти вниманием. Но дело не в том, как это представлял себе я, а в том, что чувствовал ты, – о гостеприимстве судить гостю, а не хозяину. Как говорил тренер «Бостон Селтикс» Ред Ауэрбах о своих взаимоотношениях с игроками, «важно не то, что ты им говоришь, а то, что они слышат». Тебе в тот вечер было явно неуютно, и я приношу свои извинения. Я хочу, чтобы меня считали учтивым, заботливым и радушным хозяином. И для меня твой упрек – стимул к изменению в лучшую сторону.

Третье. Я не звоню первым. Тут ты опять прав, абсолютно прав. Одни, как ты говоришь, прилагают усилия к поддержанию дружбы, другие – нет.

Из всего, в чем ты меня упрекаешь, третий пункт самый болезненный – потому что обвинение справедливо и потому что от этой дурацкой привычки так легко было бы отучиться при желании. Ты не первый, кто указывает мне на нее. Наверное, я мог бы покопаться в детстве, чтобы вычислить, откуда она у меня, но искать козлов отпущения задним числом – занятие глупое. Мне 52 года, и негоже перекладывать вину на мать, воспитание или, скажем, заплесневелый сэндвич, которым я отравился в третьем классе. Все, что я могу, – пообещать исправиться, шаг за шагом, прислушиваясь к твоим сигналам и поступая так, как, по твоему мнению, должен поступать друг. Надеюсь, мое исправление начнется с твоей помощью.

Хотя мои промахи очевидны, хочу заверить: я ценю нашу дружбу. Очень ценю. Нас связывает слишком богатая история добросердечных соседских отношений, чтобы позволить нашей дружбе пойти под откос из-за моего пренебрежения той сферой, к которой ты особенно чувствителен. Я прошу одного – снисходительности. Если ты меня простишь, таких провалов не будет. Но нам нужно больше. Я хочу, чтобы наши отношения стали образцовыми, а я мог соответствовать идеалу дружбы, который ты обрисовал в своем честном, до боли откровенным письме.

*Не потолковать ли нам об этом за бутылкой красного?*

Великолепное письмо, правда? Но только если его прочтут. Винс отослал его назад нераспечатанным. Тут опять вмешались жены, начали упрашивать, и Винс, наконец, уступил. Восстановление отношений стало лишь делом времени: невозможно не принять столь искренние извинения.

Меня всегда удивляют люди, не способные, подобно Теду в прошлом, признать свою неправоту и попросить прощения. Как они вообще выживают в мире? Как налаживают испорченные отношения? Как показывают другим, что на самом деле чувствуют? Как они могут заявлять, что готовы исправиться, если при этом не готовы начать с извинений?

Я поздравил Теда с очевидным успехом, а он сказал:

– Знаете, если бы я не сделал того же на работе, я не стал бы просить прощения у Винса.

– А что же изменилось? – спросил я.

– Теперь я знаю: это работает.

«Это работает» – первая веская причина прибегнуть к «чудо-броску» извинения. Вторая еще более удивительна: это очень легко сделать. От вас требуется только произнести слова: «Прошу меня извинить. Я постараюсь исправиться».

Попробуйте. Вы ничего не потеряете – даже ваша гордость не пострадает, а ваши инвестиции окупятся сторицей, так что сам Уоррен Баффетт позеленеет от зависти. И ваша жизнь изменится, словно по волшебству.

## Искусство приносить извинения

Думаю, вы заметили: в случаях Ричарда Кларка и Теда с Винсом есть нечто общее. Процесс исправления начинается с извинения.

Не важно, какой именно проступок мы совершили и почему хотим извиниться. Может быть, нас побуждает острое сожаление о нанесенной кому-то обиде. Или стыд за то, что мы не уделили человеку должного внимания. Или страх утратить чье-то расположение из-за нашего поведения. Сожаление, стыд, страх – сильные эмоции. Иногда настолько сильные, что способны принудить к извинению самых черствых людей. Но речь не об этом. Причины и мотивы меня в данном случае не интересуют. Не важно, что именно заставило извиниться человека, которому обычно очень трудно пойти на такой шаг, – главное, что он это сделал.

Если вы готовы принести извинения, то вот вам инструкция.

Вы говорите: «Прошу меня извинить».

И добавляете: «Я постараюсь исправиться». Это не обязательно, но, с моей точки зрения, предусмотрительно: если вы закрываете страницу прошлого, неплохо намекнуть на лучшее будущее.

А затем... вы не говорите ничего.

Не нужно ни объяснений, ни уточнений, ни оценок. Лишними словами вы рискуете обесценить свое извинение. Помню, в 2001 году Morgan Stanley заплатила 50 миллионов долларов штрафа, чтобы замять дело о конфликте интересов: аналитики этой фирмы приукрашивали данные о компаниях, с которыми она заключала сделки. Предполагалось, что с помощью этих денег Morgan Stanley погасит скандал, а потом займется улучшением своей репутации. Если бы фирма поступила так, это было бы настоящим извинением. Но на следующий день председатель правления корпорации Фил Перселл разрушил все надежды на подобный исход. Он решил объяснить мотивы своих действий. Фирма, заявил Перселл, заплатила, чтобы не обострять ситуацию; на самом же деле она не совершила ничего предосудительного, во всяком случае, по сравнению с другими фирмами, которые выплачивали еще более крупные штрафы. Фактически он объявил заслугой фирмы то обстоятельство, что она заплатила минимальный штраф. С таким же успехом можно гордиться тем, что вы получили три года тюрьмы, тогда как ваши сокамерники – по десять.

Пресса, Комиссия по ценным бумагам и биржам и главный прокурор штата Нью-Йорк немедленно осудили слова Перселла. Не важно, сколько у вас денег. Если вы подписываете штрафной чек на 50 миллионов, это само по себе серьезное извинение. Такими вещами не шутят. Извинения нужно приносить смиренно, без лишних слов.

Если уж искушенный руководитель компании несколькими фразами свел на нет весь эффект извинения ценой в 50 миллионов, то вообразите, что могут натворить «простые смертные», если не ограничатся незатейливым «Прошу извинить».

Основной принцип извинения: быть максимально кратким. Вам предстоит многое сделать, чтобы стать лучше. Чем раньше вы покончите с извинениями, тем скорее перейдете к следующей фазе самосовершенствования.

## Глава 8

### Заявление о намерениях и «рекламная кампания»

После извинения вы должны заявить о намерениях. Недостаточно просто сказать, что вы хотите стать лучше. Вы должны точно объяснить, в чем именно намерены измениться. Иными словами, что вы будете делать после извинения?

Я внушаю своим клиентам: «Гораздо легче изменить само поведение, чем его восприятие окружающими. По моим оценкам, нужно стать на 100 % лучше, чтобы подняться на 10 % в глазах коллег».

Причина, как я уже говорил в главе 3, – когнитивный диссонанс: нам свойственно воспринимать других в соответствии со сложившимися стереотипами, позитивными или негативными. Если я считаю вас самодовольным идиотом, все, что вы делаете, я буду рассматривать сквозь призму моей установки. Если вы совершите нечто замечательное и праведное, я сочту это исключением из правила: в общем и целом вы все равно самодовольный идиот. При подобном отношении окружающих почти невозможно стать лучше в их глазах, как бы вы ни старались.

Но ваши шансы значительно повысятся, если вы во всеуслышание сообщите, что именно хотите в себе изменить. Тогда ваши усилия внезапно станут видны на «радарных экранах», и предубеждения коллег постепенно будут ослабевать.

Шансы повысятся еще больше, если вы всем расскажете, как сильно стараетесь, и будете повторять это неделю за неделей.

Наконец, вы получите дополнительное преимущество, если попросите окружающих помочь вам советами. Коллеги будут постоянно думать о вас и проверять, следуете ли вы их рекомендациям.

В конце концов ваша активность принесет плоды: люди начнут воспринимать вас в новом облике. Представьте себе, что в лесу падает дерево: если треск не слышен, как вообще об этом узнать? Извинения и оглашение намерений измениться – ваш способ указать всем местонахождение «упавшего дерева».

### Не забудьте о фазе покоя

Любой маркетолог знает: нет смысла создавать новый великий продукт, если о нем нельзя оповестить покупателей. Вы должны сказать миру: «Эй, вот он я» – и заинтересовать его.

Это верно и в том случае, когда вы предпринимаете серьезную личную инициативу. Вы хотите создать нового «себя». Вы думаете, люди начнут «покупать» без хорошей рекламной кампании?

Недостаточно просто объяснить, что вы делаете. Вы предлагаете не разовую распродажу. Вы готовите долговременное изменение и поэтому должны рекламировать его неустанно – это длительная «рекламная кампания». Нельзя рассчитывать, что люди услышат вас с первого раза и даже со второго или третьего. Вам нужно «вдолбить» ваше сообщение в головы коллег, повторяя его с постоянством метронома. Помните: ваши личные цели интересны им далеко не настолько, как вам самому. У них свои дела, цели и задачи. В результате ваши усилия могут остаться незамеченными, и вам придется пережить фазу покоя.

Впервые я услышал этот термин на званом обеде у одного знатока вин. Кто-то из гостей принес бутылку 12-летнего красного вина со знаменитого французского виноградника. Все хотели его попробовать, однако хозяин учтиво заметил, что, возможно, время этого вина еще не пришло. Вину 12 лет, настаивали мы, оно наверняка полностью созрело. Мы открыли

бутылку, перелили вино в графин, разлили по хрустальным бокалам, поболтали, как принято, круговыми движениями, вдохнули богатый букет и, наконец, отпили.

Поставив бокалы, мы посмотрели друг на друга. Все думали одно и то же: вино не имело отчетливого вкуса и тона.

Мы сделали еще по глотку.

Ничего нового: вино было совершенно невыразительным, словно умерло в бутылке.

И тут хозяин объяснил нам, что некоторым элитным винам, способным жить десятилетиями и при этом улучшаться, свойственна фаза покоя: вино несколько лет «спит», а потом пробуждается и приобретает совершенно новое качество. «Сон» наступает между шестью и восемнадцатью годами, в зависимости от сорта. Наша бутылка как раз и находилась в фазе покоя. Поэтому он и предложил подождать.

То же самое относится к любому проекту, который вы начинаете на работе, будь то реклама ваших личных перемен или инициатива, призванная изменить компанию. Хорошие идеи подобны хорошим винам. С годами они становятся лучше. Но иногда для их уяснения и закрепления в сознании людей необходима фаза покоя.

Знакома ли вам такая ситуация? Босс дает важное задание: выяснить, что происходит в сфере, где компания испытывает сложности. Вы поступаете, как любой хорошо подготовленный менеджер: изучаете положение дел, докладываете о результатах начальству, намечаете новые подходы и поручаете нужным людям применить стратегию на деле.

Проходит месяц. Все по-прежнему. Второй. Тоже ничего. Полгода. Проблема как была, так и осталась.

В чем же дело?

А все просто. Вы сосчитали «раз, два, три, семь».

Вы не учли, что любой успешный проект должен пройти семь этапов. Первый – оценка ситуации; второй – выделение проблемы; третий – формулировка решения. Но перед седьмым этапом – исполнением – есть еще три.

К сожалению, очень многие не обращают должного внимания на четвертый, пятый и шестой этапы. А они важны: это период, когда вы должны убедить сотрудников принять ваши планы. На каждом из этих этапов стоят разные задачи. На четвертом этапе вы обхаживаете начальство, чтобы оно одобрило. На пятом обхаживаете коллег, чтобы они согласились сотрудничать. На шестом обхаживаете подчиненных, чтобы те приняли к сведению. Эти три этапа – неперемное условие воплощения ваших замыслов. Их нельзя пропустить или обойти. Они требуют такого же, если не большего, внимания, как первый, второй, третий и седьмой этапы. В противном случае вы рискуете оказаться в изолированном пространстве, где никто вас не видит, не слышит и, похоже, вообще не подозревает о вашем существовании. Таков гарантированный результат счета «раз, два, три, семь».

Чтобы убедить людей помочь вам измениться к лучшему, необходимы те же усилия, что и в случае, когда вы мобилизуете коллег на решение корпоративной проблемы. Потребуются время и неустанные уговоры, чтобы не забуксовать. Считайте главной задачей своей «рекламной кампании» мобилизацию коллег и завоевание их расположения. Нельзя дойти до семи, не сосчитав сначала от одного до шести. Это плохая арифметика.

## **Сам себе пресс-секретарь**

Разве не лучше стал бы мир, если бы у каждого из нас был собственный пресс-секретарь, который отвечал бы на трудные вопросы и постоянно пропагандировал нашу точку зрения вопреки всем возражениям? (Наверное, это было бы здорово, но я не уверен, что захотел бы жить в мире, где все друг друга «раскручивают».)



Так или иначе, некоторые приемы политиков, помогающие им удержаться у власти, заслуживают внимания.

Главный – верность лозунгам: четко представлять себе, что вы хотите сказать, и методично и беззастенчиво вдалбливать это людям в головы. Если мы что-то и усвоили в нашу суматошную медийную эпоху, так это что у простых, незатейливых посланий больше всего шансов прорваться сквозь тысячи других и достичь своей цели. (Я не хочу сказать, что это всегда хорошо, но это объективный факт. Примиритесь с ним.)

Не важно, в какой именно момент вы решаете начать перемены. Подобно политику, предлагающему новый закон, вам – если у вас действительно серьезная инициатива – нужно заявить о своих намерениях со всей возможной помпой. (Рейган показал, как это делается.) В вашем случае вполне подходит извинение. Что может быть эффективнее, чем объявить окружающим (особенно если они считают вас не способным на перемены), что вы сожалеете о некоторых поступках и постараетесь стать лучше?

Но не ограничивайтесь этим. Пообещать один раз – мало. Вы должны без устали твердить одно и то же, пока ваши слова не будут прочно усвоены коллегами.

Именно поэтому в ходе трудной избирательной кампании политики многократно повторяют один и тот же текст. Прием работает: слова все глубже проникают в наше сознание.

Я не склонен проводить слишком глубокие аналогии с пресс-секретарем. Я не прошу вас пудрить людям мозги, демонстрировать избирательную память или игнорировать вопросы, хотя это ценные средства в арсенале пресс-секретаря. Я хочу сказать одно: нельзя полагаться на то, что другие люди будут читать ваши мысли или внимательно подмечать все изменения в вашем поведении. Для вас все может быть уже ясно, а окружающим нужно много недель, чтобы заметить перемены.

Отсюда следует: необходимо постоянно держать под контролем процесс оповещения людей о том, чего вы хотите добиться. Вот несколько советов, как стать пресс-секретарем самому себе.

- Воспринимайте каждый день как пресс-конференцию, во время которой коллеги критически судят о вас и готовы задать каверзный вопрос. Ведите себя так, как если бы окружающие постоянно пристально наблюдали за вами. Всегда будьте начеку.

- Действуйте так, словно именно в этот день у вас есть благоприятная возможность донести до людей ваше сообщение – напомнить, что вы стараетесь изо всех сил. А каждый день, когда вам не удастся реализовать эту возможность, считайте потерянным: вы запаздываете с выполнением вашего обещания.

- Используйте каждый день для выявления недоброжелателей – тех, кто скрыто или явно не желает вам успеха. Станьте немножко параноиком. Если будете знать, кто к вам не расположен, вы сможете принять контрмеры.

- Рассматривайте процесс изменения как избирательную кампанию. В конце концов, не вы избираете себя на пост «новая улучшенная версия меня». Это прерогатива коллег. Они – ваши избиратели. Их голоса – доказательство произошедших с вами перемен.

- Воспринимайте процесс в долгосрочной перспективе (недели и месяцы), а не в краткосрочной (день ото дня). Хорошие пресс-секретари отлично справляются с ежедневными задачами, но всегда при этом учитывают долговременные цели. Берите с них пример. Вы должны убедить окружающих: ваша конечная цель, вне зависимости от каждодневных результатов, – решить поведенческую проблему вплоть до ее полного исчезновения.

Если вы сможете выполнить все перечисленные пункты подобно лучшим пресс-секретарям, ваша личная «пресс-служба» станет есть у вас с руки.

## Глава 9

### Умение слушать

По словам Джека Никлауса, хороший удар в гольфе на 80 % зависит от того, как вы держите клюшку и как стоите над мячом. Иными словами, успех почти гарантирован уже в тот момент, когда вы еще не напрягли ни один мускул.

То же самое относится к умению слушать: получение информации от других на 80 % зависит от того, как мы слушаем. Иначе говоря, успех или неудача predeterminedены еще до нашей ответной реакции.

Процесс слушания большинству представляется чем-то пассивным: вы просто сидите и внимаете.

Но это не так. Хороший слушатель ведет себя максимально активно – все мышцы задействованы. Особенно мозги.

Хорошему слушателю свойственны три умения: он сначала думает, а потом говорит; он слушает с уважением; он всегда оценивает необходимость своего ответа, спрашивая себя: «Стоит ли это делать?» Давайте разберем каждое из трех умений и посмотрим, чем оно полезно.

### Сначала думайте, потом говорите

Первый активный выбор, который вы должны сделать в процессе слушания, – думать, прежде чем говорить. Когда говоришь, то слушать уже не можешь. Поэтому прикажите себе держать рот на замке (многим это гораздо труднее, чем выжать вес в 500 фунтов).

Из известных мне людей никто не умеет слушать лучше, чем Фрэнсис Хессельбейн. Фрэнсис – вообще моя героиня: человек, которого я уважаю и люблю, как своих жену и детей. Тринадцать лет она возглавляла американских герл-скаутов и за это время возродила умиравшую организацию, увеличила ее численность и финансирование, расширила функции, сбалансировала бюджет. У Фрэнсис 17 почетных званий; в 1998 году она получила Президентскую медаль свободы (высшую гражданскую награду Америки). Питер Друкер назвал ее лучшим управляющим из всех ему известных.

Фрэнсис Хессельбейн умеет многое. Но одна вещь удается ей просто замечательно: она думает, прежде чем сказать. Именно поэтому Фрэнсис – слушатель экстра-класса. Если спросить у нее, можно ли считать слушание пассивным процессом, она заверит: слушание требует предельной дисциплинированности, особенно когда тебя огорчает то, что ты слышишь. Что мы чаще всего делаем, когда сердимся? Разражаемся тирадой (далекой от выдержанного дипломатического тона).

Что мы делаем, когда расстроены? Говорим.

Что мы делаем, когда смущены, удивлены, шокированы? Опять же говорим. Это настолько предсказуемо, что мы чувствуем, как собеседник внутренне сжимается, готовясь к нашей резкой инстинктивной реакции.

Фрэнсис Хессельбейн ведет себя иначе. Вы можете сказать ей, что наступает конец света: прежде чем открыть рот, она тщательно обдумает ответ и по смыслу, и по форме.

В большинстве своем мы убеждены, что слушание – это то, что мы делаем, когда не разговариваем. Но Фрэнсис знает: слушание – процесс из двух частей. Первая – когда мы слушаем, вторая – когда говорим. То, что мы говорим, показывает, насколько хорошо мы умеем слушать. Таковы две стороны одной медали.

Еще раз хочу подчеркнуть: слушание – в высшей степени активный процесс, сознательный выбор. Дать команду мозгу не делать что-либо – такое же усилие, как и команда делать.

Если вы способны на это, значит, умеете слушать.

## Слушать с уважением

Настоящее общение требует уважительного отношения. И выказать уважение труднее, чем кажется. Здесь тоже нужно «задействовать все мускулы».

Знакома ли вам такая ситуация? Вы читаете книгу, смотрите телевизор, листаете газету, а в это время к вам обращается ваш спутник жизни. Внезапно вы слышите: «Ты меня не слушаешь». Вы отвлекаетесь от своего занятия: «Да нет, слушаю». И спокойно пересказываете содержание ее (его) речи в доказательство того, что вы слушали, а ваша вторая половина... не права.

Ну и чего вы добились этой блестящей демонстрацией своего умения делать несколько дел одновременно? Это был конструктивный ход? Нет. Ваш партнер стал лучше думать о вас? Вряд ли. Вы произвели на него впечатление? Едва ли.

Вот о чем думает в этот момент ваша вторая половина: «Мне казалось, ты просто не слушаешь. А выходит, все куда запущеннее. Ты полный придурок».

Именно так бывает, когда мы слушаем безучастно. Мало просто слышать; нужно еще демонстрировать полную включенность в процесс общения.

Непревзойденный мастер в этом деле – Билл Клинтон. Мы с женой имели возможность несколько раз наблюдать за поведением президента на публичных мероприятиях. Кем бы вы ни были – главой государства или простым посыльным, – разговаривая с вами, Клинтон держался так, словно кроме вас двоих в комнате больше никого нет. Каждым взглядом и жестом он показывал, что полностью сосредоточен на ваших словах. Он давал вам понять, что важны вы – а не он.

Если вы думаете, что подобное проявление внимания не требует особых затрат умственной и физической энергии, попробуйте как-нибудь последовательно поприветствовать 500 человек, каждый из которых считает краткие мгновения общения с вами самым ярким эпизодом своей жизни.

Если вы не привыкли утруждать себя уважительным выслушиванием другого человека, вам придется попотеть.

## Спросите себя: «Стоит ли это делать?»

Умение слушать подразумевает ответ на трудный вопрос: «А стоит ли?» Стоит ли сейчас раскрывать рот?

Для многих из нас проблема вот в чем: пока мы якобы слушаем, мы торопливо сочиняем ответ.

Это вредно в двух отношениях: мы не только не слышим собеседника, но рискуем поставить его в затруднительное положение неадекватным ответом, лишит беседу смысла или, что всего хуже, испортить отношения. Не этого мы ждем от общения. Если вы будете вести себя подобным образом, то очень скоро вам совсем не нужно будет напрягаться: никто не захочет с вами разговаривать.

Когда кто-то нам что-то рассказывает, отреагировать на это можно множеством способов. Можно ответить умно или глупо, попасть в точку или нет. Можно ободрить собеседника, а можно и разочаровать, угодить или рассердить.

Вопрос «А стоит ли?» заставляет задуматься о том, как собеседник воспримет ваш ответ, и сыграть, по крайней мере, с опережением на два хода. Не многие задают себе подобный труд. Вы говорите. Они говорят. И так далее; туда и обратно – словно в игре начинающих шахматистов, где никто не думает дальше следующего хода. И в шахматах, и в общении это

низший уровень. Вопрос «А стоит ли?» побуждает следить за развитием беседы, учитывая: а) как собеседник воспринимает вас, б) как он, предположительно,отреагирует в ответ, и в) как он поведет себя в следующий раз, когда вы будете с ним разговаривать.

Вот лишь первые плоды вопроса «А стоит ли?»

Вспомните, как это было с вами, когда вы подали идею на совещании, а старший из присутствовавших осадил вас. Не важно, была ли ваша идея плохой, а ответ оппонента блестящим – или наоборот. Просто вспомните, что вы почувствовали. Улучшилось ли ваше мнение об этом человеке? Одобрели ли вы его умение слушать? Захотелось ли вам взяться за работу с удвоенным рвением? Приятно ли будет вам выступить еще раз в присутствии этого человека? Рискну предположить, что все ответы отрицательные.

Вот что происходит, когда вы реагируете, не подумав, не задавшись вопросом «А стоит ли?» Во-первых, ваш собеседник начинает подозревать, что вы его не слушали. Кроме того, возникает трехчастная цепь последствий: 1) он почувствует себя уязвленным, 2) затаит на вас обиду и 3) в соответствии с законом негативного подкрепления постарается в дальнейшем избежать подобной ситуации (то есть в следующий раз вообще не станет говорить с вами).

Продолжайте упорствовать в своем поведении – и вы увидите, что будет. Вас сочтут ослом (эта субъективная оценка, возможно, и не повредит вашему положению, но все равно приятного мало). Люди будут работать с вами неохотно (а это уже угроза вашей репутации лидера) и перестанут делиться идеями (уменьшится ваша информационная база). Такой путь вряд ли ведет к успеху.

В числе моих клиентов был главный операционный директор (ныне генеральный) крупной компании стоимостью несколько миллиардов долларов. Он хотел научиться внимательно слушать, чтобы его считали более отзывчивым начальником. Поработав с ним полтора года, я спросил, что представляется ему самым важным из усвоенного. Он ответил: «Перед тем как говорить, я беру паузу и задаю себе вопрос „А стоит ли?“. Как я выяснил, в 50 % случаев то, что я собираюсь сказать, как правило, разумно, но выражать это вслух не стоит».

Мой клиент понял принцип, хорошо известный Фрэнсис Хессельбейн: мнение людей о нашей способности слушать зависит главным образом от того, какое решение мы принимаем, задавшись вопросом «А стоит ли?» Выскажемся или предпочтем промолчать? Будем возражать или ограничимся простым «спасибо»? Непременно ввернем словечко от себя или прикусим язык? Дадим оценку чужому мнению или просто примем его к сведению?

Не мое дело учить вас, что говорить на совещаниях. Я прошу только об одном: сперва подумайте, стоит ли игра свеч, и если ответ положительный, действуйте.

Эту истину и усвоил мой клиент. В результате его показатели по шкале внимательности и отзывчивости резко выросли. И он стал генеральным директором.

Значение вопроса «А стоит ли?» выходит далеко за рамки собственно умения выслушивать. Фактически вы преодолеваете позицию извечного эгоизма («В чем мой интерес?») и поднимаетесь на ступень выше («В чем интерес другого?»). Происходит глубокий сдвиг в сознании, перед вами внезапно открывается более широкая картина.

Еще и еще раз повторяю: это несложно в принципе, но нелегко на практике. Если вы с этим справитесь, то достигнете очень многого. Проблемы межличностного общения возникают по шаблонной схеме. Вы меня задели. Я не остался в долгу. И внезапно назревает кризис отношений (или, проще говоря, ссора). Не важно, о чем мы говорили – о глобальном потеплении или о нужных компании кадрах. Суть не в этом. Важно другое: насколько легко мы следуем поведенческим стереотипам, вызывающим конфликт, и в какой мере мы способны следовать стереотипам, предотвращающим его. Вот почему необходимо усвоить простые правила: думать, прежде чем говорить, слушать с уважением и задаваться вопросом «А стоит ли?» Эти правила не требуют сложных толкований. Достаточно просто соблюдать их.

## Где проходит грань между хорошим и очень хорошим

Два юриста сидели в баре нью-йоркского стейк-хауса «Spark's». Один из них – мой приятель Том, другой – его коллега Дэйв. Они неторопливо потягивали свои напитки, ожидая, когда освободится их любимый столик. Спешить не пристало. «Spark's» – такое место, где не грех и подождать: эталонный ресторан с громадным залом, картой знаменитых на весь мир вин и непременно ежевечерним присутствием представителей нью-йоркского бомонда. (Кроме того, он печально известен как место, где люди Джона Готти застрелили криминального босса Пола Каstellано.) В тот вечер звездным посетителем был Дэвид Бойес, светило адвокатуры. Войдя, он напрямик направился к бару, чтобы поприветствовать Дэйва, которого знал по нескольким процессам, и тоже присел выпить. Через несколько минут Дэйв вышел позвонить и, как оказалось, надолго.

Бойес беседовал с моим приятелем Томом целых 45 минут.

Содержание разговора двух юристов не имеет значения.

Важно, как Том описал мне эту случайную встречу:

«Я не был знаком с Бойесом раньше, и ничто не заставляло его сидеть со мной в баре. Должен заметить, он не показался мне каким-то необыкновенно умным и пронизательным человеком или хорошим рассказчиком. Меня впечатлило вот что: задавая вопрос, он дожидался ответа. Он не просто слушал, а создавал такую атмосферу, будто кроме меня в зале больше никого не было».

Последняя фраза Тома точно описывает поведенческий навык, отделяющий превосходное от просто хорошего.

Тома удивить трудно. Он – вице-президент преуспевающей юридической фирмы (300 сотрудников) в Нью-Йорке. Его партнер Дэйв – знаток судебных процедур. Бойес, конечно, звезда первой величины. Он защищал интересы правительства США в антитрестовом иске к Биллу Гейтсу и Microsoft, а затем интересы Эла Гора на слушаниях в Верховном суде США по поводу президентской избирательной кампании 2000 года.

Давайте проанализируем эпизод в баре. Том остался на своем месте, Дэйв вышел позвонить, а Бойес занял его место и в определенном отношении произвел сильное положительное впечатление на Тома. У него не было оснований специально обхаживать Тома: клиентура слишком разная, шансы на совместный процесс или взаимопомощь близки к нулю. Иными словами, никакой корысти в любезном обращении с Томом для Бойеса не было. И все же он вел себя так, словно кроме Тома для него никого не существовало. Выказывая внимание и максимальную заинтересованность, Бойес просто-напросто оставался самим собой и использовал умение, которое, в числе прочих, принесло ему неоспоримый успех.

Способность внушить человеку в процессе общения, что он является важнейшим и единственным объектом вашего внимания, и есть та граница, которая отделяет превосходное от хорошего.

В полной мере им наделены, например, телеведущие Опра Уинфри, Кэти Курик и Дайана Сойер (как мне рассказывали люди, встречавшиеся с ними). Когда они разговаривают с человеком, в кадре или за кадром, он чувствует себя самой важной персоной. В этом – их сила.

Один знакомый англичанин рассказал мне о пожилom бизнесмене, которого регулярно можно встретить в лондонских ресторанах в обществе ослепительных красавиц. Его успех у женщин объясняется не внешней привлекательностью или природным магнетизмом. Это невысокий, тучный, лысый человек за семьдесят. Когда мой знакомый спросил одну из спутниц бизнесмена, что она в нем нашла, та ответила: «Он не спускает с меня глаз. Даже если бы вошла королева, он ни на секунду не отвлекся бы. Он по-прежнему был бы поглощен мною. Перед этим трудно устоять».

Как я уже говорил, этим навыком великолепно владеет Билл Клинтон. Встречаетесь ли вы с ним впервые в составе большой группы или беседуете один на один, Клинтон всегда постарается узнать о вас что-нибудь позитивное и ненавязчиво продемонстрировать свою осведомленность. Фактически он нахваливает вас вам самому. Сильный ход. (Представьте себе, что не вам нужно объяснять вашу значительность, а вместо этого другой человек указывал бы на нее вам и окружающим в пределах слышимости. Здорово, верно?) Прибавьте к этому предельную сосредоточенность на словах собеседника – и вы поймете, почему Клинтон, выходец из арканзасской глубинки, так высоко поднялся.

Я не очень понимаю, почему мы не пользуемся этим замечательным приемом постоянно. Ведь когда речь идет о важных для нас вещах, это нам вполне по силам.

Допустим, у нас первое свидание с парнем или девушкой, на которого(ую) мы очень хотим произвести впечатление. Мы – сама внимательность и предупредительность. Мы задаем правильные вопросы и выслушиваем ответы с сосредоточенностью нейрохирурга во время операции. Если нам хватает смекалки, мы следим за тем, чтобы не показаться слишком многословными.

Или мы на выступлении босса. Мы внимательны к каждому слову, вслушиваемся в интонацию, подмечаем нюансы и подтексты, выраженные сознательно или бессознательно. Мы следим за лицом босса, за его улыбками или недовольными гримасами, словно это важные подсказки, проливающие свет на наше будущее. Словом, в этот момент босс для нас – самая важная персона среди присутствующих (каковой он и является).

Или мы на встрече с потенциальным клиентом, от которой зависят наши годовые итоги. Мы загодя наводим о нем справки, задаем продуманные вопросы, чтобы выяснить его намерения. Мы пристально наблюдаем за его мимикой, пытаюсь понять, насколько он нуждается в нашем продукте. В смысле внимания у нас высший дан: полная боевая готовность.

Единственная разница между нами и людьми сверхуспешными в том, что сверхуспешные люди ведут себя так постоянно. Для них это автоматический режим. У них не бывает выключения внимательности, предупредительности и уважительности – всегда только включение. Они не делят собеседников на разряды по степени важности. Они со всеми обращаются одинаково, и в конце концов люди это замечают.

Удивительнее всего то, что все мы, на всех уровнях успеха, уже знаем об этом умении. Я регулярно задавал клиентам прямой вопрос: «Какое поведенческое качество ярче всего проявляется в самых успешных людях из знакомых вам?» В той или иной форме они непременно упоминали способность «пробудить в другом человеке ощущение собственной значимости», поскольку (подобно моему приятелю Тому) были очарованы теми, кто создал для них такую атмосферу.

Поэтому я не думаю, что открываю новую, доселе неведомую истину. Все давно известно. Но тогда возникает вопрос: почему же мы не ведем себя соответственно?

Ответ: по забывчивости, по рассеянности. Нам не хватает внутренней дисциплины, чтобы довести правильное поведение до автоматизма.

Вот, в двух словах, основная причина.

На 90 % все зависит, конечно, от умения слушать. А умение слушать требует самодисциплины – способности концентрировать внимание. На сей счет я придумал незамысловатый тест для моих клиентов. Он действительно простой – все равно что попросить человека коснуться пальцев ног (тест на гибкость).

Я предлагаю клиентам закрыть глаза и медленно досчитать до пятидесяти с одним условием: они должны полностью сосредоточиться на счете и не думать ни о чем постороннем.

Кажется, проще простого? А вот попробуйте.

Поразительно, но более половины моих клиентов не смогли этого сделать. Примерно на двадцати или тридцати в их головы проникали назойливые мысли: о проблемах на работе, о детях, о том, сколько они съели вчера за ужином.

С формальной точки зрения это тест на концентрацию внимания, но на самом деле он говорит о вашем умении слушать. Ведь если вы не в состоянии слушать себя (персону, вероятно, любимую и уважаемую вами), пока считаете до пятидесяти, то как будете слушать других?

Задача любого упражнения – выявить слабость и помочь устранить ее. Если я прошу вас нагнуться и коснуться пальцев ног, а вы не можете, значит, вам не хватает гибкости. Нагибайтесь каждый день – и постепенно разовьете гибкость.

Так работает и мой тест. Он показывает, как легко мы теряем сосредоточенность, когда не говорим. Вместе с тем он помогает развить «мышцы сосредоточенности» – способность сфокусироваться. Делайте это упражнение регулярно – и вскоре вы сможете сосчитать до пятидесяти, не перебивая себя. Умение концентрироваться позволит вам стать более внимательным слушателем.

Отложите эту книгу (после того, конечно, как прочтаете нижеследующие рекомендации) и превратите очередной эпизод общения – с близким человеком, коллегой или незнакомцем – в упражнение: постарайтесь сделать так, чтобы другой почувствовал себя «на миллион». Используйте тактические приемы, о которых мы уже говорили:

- слушайте;
- не прерывайте;
- не заканчивайте фразы за другого;
- не произносите «сам знаю»;
- не выражайте слишком эмоционально согласие с собеседником (даже если он хвалит вас, ограничьтесь простым «спасибо»);
- избегайте слов «нет», «но» и «тем не менее»;
- не отвлекайтесь. Не позволяйте взгляду блуждать, а вниманию рассеиваться, когда с вами разговаривают;
- поддерживайте беседу с помощью продуманных вопросов, которые а) показывают, что вы внимательны, б) помогают развивать беседу в нужном направлении и в) побуждают собеседника говорить (в то время как вы слушаете);
- подавляйте искушение продемонстрировать собеседнику, как вы умны или остроумны. Ваша единственная задача – добиться того, чтобы умным/остроумным ощущал себя он.

Если вы соблюдете все условия, вам откроется парадоксальная истина: чем больше вы подавляете желание представить себя в выгодном свете, тем лучше выглядите в чужих глазах. Я много раз наблюдал такого рода сценки, порой забавные до смешного. Беседуют двое, причем один говорит практически не переставая, а другой терпеливо слушает и изредка вставляет вопросы и замечания. Потом я спрашивал речистого собеседника, какое у него мнение о партнере. Ни разу «молчаливость» другого не истолковывалась как свидетельство того, что он не сообразителен, не информирован, не заинтересован. Напротив, я неизменно слышал: «Прекрасный человек!»

И вы скажете то же самое о любом, кто позволит вам показать себя в наилучшем свете и внушит вам, что важнее вас для него в данный момент никого нет.

Однако помните: этот тест – отнюдь не упражнение на развитие обаяния, отработку навыков словесного оболыщения или языка жестов. Вы упражняете умение активно, то есть целенаправленно, слушать. Если ваша цель – добиться того, чтобы другой человек в вашем присутствии чувствовал себя «на миллион», вы попадете в самое яблочко. Вы знаете, как это бывает – на первом свидании, на встрече с важным клиентом, на совещании у босса. Но отныне будете вести себя так постоянно.

## Глава 10 Благодарение

### Почему благодарение приносит плоды

Благодарение приносит плоды потому, что является выражением одной из наших базисных эмоций – признательности. Признательность – не абстракция, а подлинное чувство, которое нельзя вызвать искусственно. Вы либо испытываете ее, либо нет. Но когда человек делает вам нечто приятное, он ожидает признательности и думает о вас хуже, если вы не проявляете ее. Представьте, что вы сделали кому-нибудь подарок, а вас не поблагодарили. Что вы подумаете о таком человеке? Славный парень? Или черствый неблагодарный тип?

Признательность – сложная эмоция, и поэтому ее не всегда легко выразить. Ее нередко воспринимают как разновидность смиренного, слегка самоуничижительного поведения. Видимо, именно поэтому родители должны постоянно напоминать детям, чтобы те не забывали говорить «спасибо». Этому труднее всего научить от природы непокорных детей.

Еще одно обстоятельство. Благодарение – важный элемент хороших манер и общей благовоспитанности. В этом плане выражение признательности, подобно большинству правил этикета, становится формальным жестом, не требующим искренности. Мы используем «благодарю вас» десятки раз на дню совершенно бессознательно, часто в качестве завершающих слов. Например, мы произносим «благодарю вас», чтобы закончить телефонный разговор, даже не отдавая себе отчета, что в подобном контексте «благодарю вас» означает: «Мы все обсудили. Давайте на этом поставим точку». Убедительность акта формальной вежливости такова, что люди повинуются.

Самая большая польза фразы «благодарю вас» состоит в том, что она способна положить конец любой потенциально взрывоопасной дискуссии. Как вы себя поведете после того, как вас поблагодарили? Продолжать спор, доказывать чужую неправоту, проявлять гнев, недовольство или делать вид, что вы не слышали, просто невежливо. Вам остается только произнести образцово любезные, приятные, ласкающие слух собеседника слова: «Что вы, не стоит благодарности».

Приучите себя говорить «благодарю вас». Этот навык понадобится вам, когда мы перейдем к двум завершающим стадиям – последующему отслеживанию и упреждающей обратной связи. Но сначала позвольте дать несколько советов.

### Поставьте себе пять с плюсом за умение благодарить

Я летел в Санта-Барбару, Калифорния. Внезапно самолет резко пошел вниз. В такие моменты, когда перехватывает дыхание, одни пассажиры, чувствительные к воздушной болезни, судорожно хватают гигиенические пакеты, а другие молятся и думают о загробной жизни. Пилот включил динамики и спокойным голосом Чака Йегера<sup>9</sup> сообщил, что у нас «небольшая проблема» – неполадки с шасси и мы будем кружить над аэропортом, выработаем топливо, а затем совершим аварийную посадку, не выпуская колес. Ждать, пока самолет кружится, сжигая топливо, очень беспокоит. В такие минуты думаешь: «Неужели конец?», начинаешь размышлять о своей жизни и спрашиваешь себя: «О чем я жалею?»

---

<sup>9</sup> Чак Йегер (вариант: Чак Игер) – американский летчик-испытатель, в дальнейшем генерал ВВС США; первый человек, преодолевший звуковой барьер на реактивном самолете. – *Прим. ред.*



Во всяком случае, такие мысли были у меня. Я думал о том, сколько добра видел от многих людей и не удосужился как следует поблагодарить.

Я сказал себе: «Если мы благополучно приземлимся, я всех их поблагодарю». Это вполне понятный порыв. Когда умирают родители, дети больше всего сожалеют о том, что не успели сказать, как благодарны им за родительскую заботу.

Самолет смог совершить посадку. (Поверьте, я поблагодарил пилота и команду.) Добравшись до отеля, я первым делом написал прочувствованные послания полусотне людей, которые помогли мне в жизни.

Так я стал знатоком признательности, виртуозом благодарности. С тех пор я благодарю людей по электронной и обычной почте, благодарю на занятиях. Заканчивая телефонный разговор, я в большинстве случаев говорю не «до свидания», а «благодарю вас» и вкладываю в эти слова их настоящий смысл. В вопросах благодарности я радикальный фундаменталист. Я даже составил два списка из 25 человек, которым наиболее признателен в своей частной и профессиональной жизни. Я заказал и вручил им специальные грамоты, на которых золотом вытиснено имя и слова: «Благодарю вас. Вы один из тех 25 человек, кому я особенно обязан своими успехами в профессиональной жизни».

Допускаю, что это, может быть, чересчур. Однако я не жалею. У меня много недостатков, но неблагодарности в их числе нет. Я рассматриваю умение благодарить как важнейший актив, а его отсутствие – как серьезнейший поведенческий недостаток. По этому предмету я ставлю себе пять с плюсом.

Вы должны добиться того же.

Вот упражнение, которое поможет приступить к делу (по счастью, без эмоциональной встряски в самолете под угрозой неминуемой смерти).

Как бы высоко вы уже ни поднялись в своей карьере, вспомните ее с самого начала. Кто больше всего содействовал вашему успеху? Выпишите первые 25 имен, которые пришли вам на ум, и спросите себя: «Говорил ли я им когда-нибудь, насколько признателен за их помощь?» У большинства людей обычно бывают пробелы в этой сфере.

Прежде чем приступить к другим делам (например, к прочтению следующей главы моей книги), напишите каждому благодарственное письмо.

Вы не только доставите удовлетворение себе и другим людям (хотя и ради одного этого стоит постараться). Вы в полной мере осознаете призывающий к смирению факт, что добились успехов не в одиночку. Вам помогали на всем пути.

Самое же главное, вы задумаетесь о своих сильных и слабых сторонах. Благодаря за помощь, вы тем самым признаете, что нуждались в ней, и, таким образом, точно выявляете свои слабые стороны. Если бы здесь у вас все было в порядке, посторонняя помощь вам бы и не потребовалась. Считайте эти выводы побочным позитивным результатом благодарности: она помогает определить ваши давние слабые места (они могут быть даже слабее, чем вы думаете).

Сейчас, когда я пишу эти строки, для меня несомненно, что благодарственные письма – самое очевидное, даже банальное, правило. Но просто поразительно, до чего им пренебрегают. Никто из нас не соблюдает его в должной мере.

Наконец, выражение признательности – это особое умение, которое соседствует с такими качествами, как мудрость, знание себя самого и личностная зрелость.

Один мой знакомый адвокат выступал на процессе в верховном суде штата. Дело он не выиграл, но потом главный судья отвел его в сторону и похвалил за то, как составлено письменное изложение дела. «Просто приятно читать, – сказал он, – пусть даже вашим доводам не хватает убедительности».

Мой знакомый поблагодарил и пояснил, что обязан своим стилем профессору английского, у которого учился в университете Нотр-Дам. Профессор занимался с ним индивидуально и за десяток уроков научил писать кратко и четко.

– А вы когда-нибудь благодарили его? – спросил мудрый судья.

– Нет. И вообще я с ним не общался уже двадцать лет.

– Может быть, стоит.

В тот же день мой знакомый написал профессору, который по-прежнему преподавал в том же университете, и пересказал ему эту историю в благодарственном письме.

Спустя неделю профессор прислал ответ и подчеркнул, в частности, что послание моего знакомого пришлось очень кстати. Профессор был завален курсовыми работами и уже устал читать их. «Ваше письмо, – писал он, – напомнило мне, что я делаю нужное дело».

В том-то и вся прелесть благодарности. Пятерка с плюсом «по благодарности» – это всегда только очень хорошо.

## Глава 11

### Последующее отслеживание (follow-up)

#### Без отслеживания у вас ничего не выйдет

Если вы усвоили искусства извинения, оповещения, слушания и благодарения, то должны применять их неустанно. Или все окажется «ударным месячником».

Я прошу клиентов примерно раз в месяц обходить всех коллег и узнавать их замечания и предложения. Например, у одного клиента проблема с коммуникабельностью. Он сообщает мне, что обошел всех коллег и попросил: «В прошлом месяце я обещал вам стать более коммуникабельным. Вы дали мне советы, и я хотел бы знать, хорошо ли, по вашему мнению, я ими воспользовался». Такой вопрос заставляет коллег отвлечься от рутины, подумать, какие произошли изменения, оценить его успехи и помогать ему впредь.

Если вы делаете это каждый месяц, коллеги в конце концов признают, что вы становитесь лучше – не потому, что вы это говорите, а потому, что они это подтверждают. Если я говорю вам: «Я становлюсь лучше», значит, я так считаю. А если я спрашиваю: «Становлюсь ли я лучше?» – и вы отвечаете утвердительно, значит, вы так считаете.

В конце 1970-х – начале 1980-х годов мэр Нью-Йорка Эд Кох прославился тем, что регулярно объезжал все пять районов города и спрашивал первых встречных: «Ну, как я справляюсь?» На взгляд неискушенного человека, этот вопрос – свидетельство неприкрытой саморекламы, набивший оскомину рудимент эпохи «ячества».<sup>10</sup> Но Кох смотрел глубже. Прирожденный политик, он инстинктивно чувствовал людей и их реакцию и путем незамысловатой, но необычайно эффективной стратегии хотел добиться перемен – не только в городской среде, но и в отношении жителей к своему мэру.

Спрашивая «Как я справляюсь?», Кох давал знать: он старается, он заботится.

Используя вопрос вместо утверждения («Я справляюсь»), он устанавливал контакт, включал людей в процесс и фактически сообщал им: его судьба зависит от них.

Постоянно повторяя вопрос, который стал его визитной карточкой, Кох закреплял в сознании людей мысль о том, что он работает, и напоминал: улучшение Нью-Йорка – перманентный процесс, а не мгновенное чудо (отсюда во многом понятно, почему Кох – последний мэр Нью-Йорка, переизбиравшийся трижды).

А самое главное, вопрос «Как я справляюсь?» побуждал Коха постоянно следить за собой. Если он задает подобный вопрос, а ему отвечают: «Не очень», значит, нужно работать, чтобы не услышать такой же ответ в следующий раз.

Последующее отслеживание – самая длительная стадия процесса перемен. Она занимает от года до полутора. Соответственно, только она и позволяет понять, как идет процесс.

Отслеживание – мерило вашего прогресса.

С помощью отслеживания мы напоминаем окружающим, что стараемся и рассчитываем на их помощь.

Отслеживание – это закрепление наших усилий в сознании коллег.

Отслеживание – это преодоление скептицизма коллег относительно нашей способности к изменению.

Отслеживание – это способ доказать себе и окружающим, что перемены к лучшему – это текущий процесс, а не разовый «переход в другую религию».

---

<sup>10</sup> «Me Decade». Так Том Вулф (р. 1931), американский писатель и художественный критик, окрестил 1970-е годы – эпоху безудержного показного потребления. – *Прим. пер.*

Отслеживание заставляет нас действовать. Оно дает нам стимул и наделяет нас решимостью не просто размышлять о том, что нужно делать, а реально совершать это, поскольку вовлеченность в процесс выполнения и есть изменение.

## Почему отслеживание работает

Позвольте сделать важное признание: я сам далеко не сразу это понял. Однажды я готовил тренинговые курсы в компании из списка Fortune 100. Вице-президент задал мне (очевидно, не без мысли о расходах на эти занятия) совершенно законный вопрос: «Можно ли рассчитывать, что хоть один из тех, кто посетит курсы по развитию лидерских качеств, действительно изменится?»

Я задумался, поразмыслил и в замешательстве вымолвил: «Не знаю».

Я обучил тысячи людей, получал великолепные отзывы о моих занятиях (правда, я допускал, что эти отзывы означали лишь одно: мои занятия казались ценными, но это не доказывало их реальную полезность). У меня были десятки писем от людей, которые считали себя изменившимися (хотя я понимал: это не означает, что так же считает кто-то еще из их окружения). Я работал с лучшими компаниями мира, и никто никогда не задавал мне подобного вопроса. Хуже того, он не приходил в голову мне самому.

Для меня это стало моментом истины. До тех пор я был одним из самых успешных практиков в области круговой обратной связи и применял концепцию вовлеченности в управление, которая требовала, чтобы подчиненные оценивали начальников, а не наоборот. Мой личный вклад в эту область – термин «обратная связь с клиентами» (custom feedback). Я составлял обзоры, отвечавшие на вопрос «Какими качествами должен обладать лидер в данной конкретной организации?». Но при всей моей любви к статистике я никогда не приходил в эти компании вновь, чтобы проверить, действительно ли мои занятия принесли результат и действительно ли их участники выполнили свои обещания. Я считал само собой разумеющимся: если они осознали всю пользу от общения с таким мудрым, замечательным и знающим человеком, как я, значит, сделают все, как сказано.

Ошарашенный поразительно простым вопросом вице-президента, в следующие два года я стал ревнителем последующего отслеживания. Я просмотрел прежние сведения и посетил все компании, чтобы на сей раз собрать данные, отвечавшие на вопрос «Кто действительно изменился к лучшему?».

Результаты постепенно складывались в убедительную статистическую картину, включавшую восемь крупных корпораций. Все они ежегодно ассигновали миллионы долларов на программы подготовки руководящего персонала, то есть подходили к этому вопросу очень серьезно. Число опрошенных достигло 86 тысяч.<sup>11</sup> Изучив данные, я сделал три вывода.

Урок первый: не каждый реагирует на процесс обучения – во всяком случае, не так, как того хотелось бы организации. Одни люди обучаемы, другие нет, и не потому, что не хотят стать лучше. В восьми компаниях через мои занятия прошли многие сотни сотрудников. В конце каждого занятия я спрашивал, намерены ли они применить полученные знания на практике. Почти 100 % участников тренинга отвечали утвердительно. Через год я попросил непосредственных подчиненных этих людей оценить, действительно ли их боссы стали работать по-другому. Утвердительно ответили 70 %, а 30 % заявили, что решительно ничего не изменилось. Пропорция 70/30 с удивительным статистическим постоянством наблюдалась в каждой из восьми компаний. На нее никак не влиял состав менеджмента, то есть соотношение

---

<sup>11</sup> Подробный обзор по методологии, полученным результатам, данным о компаниях, а также выводы см. в моей статье «Leadership Is a Contact Sport: The Follow-Up Factor in Management Development» («Лидерство – контактный вид спорта: фактор отслеживания в подготовке менеджмента»), написанной совместно с Говардом Морганом (журнал *Strategy and Business*, осень 2004). – *Прим. авт.*

американцев, европейцев и азиатов. Иными словами, разгадку феномена следовало искать в человеческой природе, а не в этнокультурных стереотипах.

Когда я копнул чуть глубже, чтобы узнать, почему эти руководители, которые посещали занятия и обещали измениться, так ничего и не сделали, то получил ответ предельно прозаичный и чисто человеческий. Они не смогли взяться за себя потому, что были просто слишком заняты. После семинаров они возвращались в свои офисы, где их ждали требующие немедленной реакции письма, доклады подчиненных и запросы начальства, звонки клиентам и покупателям. Они постоянно отвлекались на повседневную рутину.

Отсюда урок второй: между пониманием и действием – дистанция огромного размера. Методики подготовки руководящего персонала в большинстве своем исходят из ошибочной предпосылки: если человек понял, он будет выполнять. Увы, все не так просто. Мы многое понимаем и при этом не делаем. Например, все мы понимаем, что лишний вес вреден для здоровья, но далеко не каждый пытается его сбросить.

Такого рода наблюдения еще не давали ответа на мой главный вопрос. Они лишь показывали, что 70 % тех, кто осознал задачу, начинают действовать. Но они ничего не говорили о том, действительно ли активные 70 % стали лучше.

Вот здесь я понял: последующее отслеживание – недостающее звено не только в моей методике обучения, но и в реальной практике. Правда, я внушал людям, что процесс изменения к лучшему подразумевает регулярное обращение к коллегам с вопросом: «Как у меня получается?» Но сам-то я никогда не контролировал эффективность действий моих клиентов. Итак, я пересмотрел свои задачи и наладил отслеживание контроля, позволяющее не только констатировать улучшение, но и понять его причины. Предположение, что отслеживание – основной критерий, полностью подтвердилось.

Я выбрал пять из восьми компаний, чтобы проверить уровень самоконтроля моих подопечных. Процесс последующего отслеживания был определен как взаимодействие между потенциальными «лидерами» и их коллегами, позволяющее установить, действительно ли первые развивают свои лидерские качества. Уровень взаимодействия оценивался по пятибалльной шкале – от «очень интенсивный» до «близкий к нулю».

Результаты получились на удивление корректными. В нижней части шкалы – там, где лидеры почти не вступали во взаимодействие с коллегами и подчиненными, – не было зафиксировано почти никакого улучшения лидерских качеств с точки зрения окружающих. В верхней части, на уровне максимального взаимодействия, констатация позитивных изменений достигала высоких значений.

Я сделал быстрый и недвусмысленный вывод: люди не становятся лучше без отслеживания. Это был урок третий.

Сейчас, задним числом, он выглядит самоочевидным и перекликается с известным предсказанием Питера Друкера: «Лидер будущего – это человек, умеющий спрашивать». Мои наблюдения доказали, во всяком случае, одну вещь: лидеры, регулярно запрашивающие информацию о себе, приобретают репутацию руководителей, которые совершенствуются. Лидеры, пренебрегающие подобным самоконтролем, не обязательно плохи. Но их не воспринимают как совершенствующихся.

В определенном отношении мои данные подтверждают ключевой вывод известного эксперимента, известного как «эффект Хоторна». Почти 80 лет назад профессор Гарварда Элтон Мэйо провел его среди рабочих фабрики «Western Electric Hawthorne Works». Суть «эффекта Хоторна» такова: производительность возрастает, если рабочие считают, что их начальники проявляют внимание и интерес к деятельности подчиненных. Непосредственный смысл: рабочие трудятся более напряженно, если знают, что босс наблюдает за ними. Глубинный смысл: все работают с большей самоотдачей, если видят, что руководство заботится об их благополучии.

Тот же самый принцип верен и применительно к моим исследованиям последующего отслеживания. Постоянство выполнения доказывает, что вы заботитесь о том, чтобы стать лучше. Взаимодействие с коллегами свидетельствует о вашем уважении к их мнению. Регулярность взаимодействия (примерно раз в месяц) демонстрирует, что ваши намерения серьезны и вы действительно пользуетесь помощью окружающих. Последнее очень важно. Если лидер просит помощи, но не пользуется ею или делает это от случая к случаю, его вполне обоснованно будут считать человеком, которого мало заботит собственное улучшение.

Из всего вышеизложенного я извлек урок четвертый: усовершенствование лидера (или человека) – процесс, а не единичное событие. По давней традиции, подготовка руководящего персонала, как правило, исходила из значимости события – будь то учебная программа, мотивационная речь или выездной семинар для управляющих. Мой опыт работы в восьми компаниях свидетельствует: настоящее повышение уровня руководящего звена – процесс, который требует времени. Улучшение не наступает за один день. Его нельзя «принять внутрь» как таблетку нитроглицерина.

Процесс в значительной мере напоминает физическое упражнение. Представим себе такую картинку: потерявшие физическую форму люди выслушают лекцию о пользе физкультуры, посмотрят несколько роликов с примерами упражнений, а потом пару минут будут пытаться их повторить. Стоит ли удивляться, если через год их состояние не улучшится? Чтобы приобрести хорошие физические кондиции, мало усвоить теорию. Нужны постоянные упражнения.

Столь же мало стоит совершенствование руководящего звена без последующего отслеживания. Никто никогда не изменялся к лучшему после семинара. Перемены наступают лишь в том случае, если человек делает то, чему его научили. А «делание» по определению подразумевает постоянный контроль над выполнением, который превращает изменение к лучшему в реальный процесс – не только для вас, но и для тех, кто участвует в системе отслеживания. Если вашему прогрессу помогают окружающие, вам практически гарантирован продолжительный успех. Ведь если, скажем, вы садитесь на диету и знаете, что близкий человек будет проверять ваш вес в конце каждого месяца, то будете соблюдать диету с куда большим усердием и постоянством.

## **Моя ежевечерняя контрольная рутина**

А теперь я расскажу, какое значение отслеживание имеет в моей жизни.

У меня есть личный консультант, мой давний друг Джим Мур, профессиональный коучер. Каждый вечер, где бы я ни находился, Джим должен позвонить мне и задать несколько вопросов, в первую очередь о моем самочувствии и физической форме. Вечер от вечера они не меняются. Регулярные и честные ответы на вопросы Джима – мой метод контроля над тем, как я улучшаю здоровье.

Первый вопрос неизменен: «Ты счастлив?» Быть счастливым для меня важнее всего, а иначе все теряет смысл. После этого Джим спрашивает:

1. Ты сегодня много двигался?
2. Сколько сделал отжиманий?
3. Сколько приседаний?
4. Ел ли что-нибудь жирное?
5. Пил ли алкогольные напитки и сколько?
6. Сколько часов спал?
7. Сколько времени провел у телевизора или в Интернете?
8. Сколько сидел за письменным столом?
9. Сделал ты или сказал что-нибудь приятное Лиде (жене)?

10. Сделал ты или сказал что-нибудь приятное Келли и Брайану (детям)?

11. Сколько раз ты пытался доказать, что прав, когда этого не стоило делать?

12. Сколько времени ты уделил занятиям, которые не имеют значения или не поддаются контролю?

Вот она, моя золотая дюжина. Я понимаю, что вопросы могут показаться мелкими и даже пустыми. Но «глубокие» вопросы я решаю сам – здесь мне помощники не нужны. Основную часть рабочего времени я беседую с людьми об их взаимоотношениях и помогаю им стать лучше в важнейших для них сферах. Так что «глубин» мне и так хватает с избытком.

Но я веду не слишком-то полезный для здоровья образ жизни. Я провожу в дороге, в аэропортах, машинах, конференц-залах и отелях 200 дней в году. Если жена не напоминает, я даже забываю, в каком часовом поясе нахожусь. Я не могу позволить себе роскошь размеренной жизни с трехразовым домашним питанием, каждодневным сном в собственной кровати и соблюдением оздоровительного режима. Мой режим – быть в дороге.

Ежевечерние вопросы Джима касаются вещей, за которыми мне трудно следить и которые требуют дисциплины. Поэтому для меня это далеко не мелочь. Вечерний звонок Джима – мой метод принудительного самоконтроля. (Кстати, после того как я отвечу на вопросы Джима, он отвечает на мои.)

И результат налицо. Я стал более дисциплинированным в писательской работе (доказательство – эта книга). Я сбросил вес, сократил потребление кофе и время у телевизора. Я сейчас в лучшей физической форме, чем много лет назад.

Меня, стойкого приверженца метода отслеживания, совсем не удивляют подобные результаты. Но суть в том, что они достигнуты при участии другого лица. Совсем другое дело – заполнять каждый вечер опросный лист из тех же вопросов. Для меня подобный контроль недостаточен. Он сродни ведению дневника и с гораздо меньшей вероятностью ведет к устойчивому успеху. (Вспомните, как это бывает: начинаешь вести дневник, а потом бросаешь.)

А вот общение с Джимом – хорошим, дружелюбным человеком, которого я не хочу разочаровать (такова уж природа человеческая) и который постоянно ободряет и поддерживает меня, – очень напоминает процесс отслеживания, о котором речь шла выше. Общение помогает мне правильно оценить мои достижения и напоминает другому, что я стараюсь стать лучше. Одновременно я получаю регулярные подтверждения того, что становлюсь лучше. Присутствие другого – словно зеркало, в которое вы смотрите, будучи уверены, что увиденное вам понравится.

Предлагаю вам сделать то же самое. Найдите своего Джима Мура. Можно возразить, что нельзя требовать от человека звонить вам каждый вечер, да еще и не платить ему за это, – редко кто обладает такой выдержкой и дисциплинированностью.

Разве? На самом деле многие из нас уже давно делают нечто подобное.

Я знаю множество людей, которые каждый день, где бы они ни были, звонят престарелым родителям и справляются об их здоровье.

По соседству со мной группа очень занятых матерей, которые устраивают марафоны и забеги на 10 километров с благотворительными целями, созванивается каждый вечер, чтобы согласовать сроки следующего забега, график тренировок и ободрить друг друга.

Такое же рвение демонстрирует группа коллег, увлеченных йогой. Они, естественно, люди занятые, но находят время посещать занятия пять дней в неделю, а после этого еще поговорить о жизни.

Происходит это потому, что мы заботимся о родителях, серьезно относимся к бегу и хотим преуспеть в нем, а также получаем удовольствие от перемен, которые йога вносит в нашу жизнь. Естественно, мы дисциплинируем себя.

Подобное рвение можно – и нужно – распространить на контроль над всей нашей жизнью. Разве изменение нашего поведения и личных отношений не столь же важно, как забота о родителях или поддержание нашего здоровья?

Практически кто угодно в вашей жизни может выступать в роли консультанта-коучера – супруг, супруга, брат, сестра, сын, дочь, друг, коллега. И даже ваши родители – они ворчали на вас в детстве и наверняка будут рады «поворчать» еще, теперь уже с вашего разрешения.

Критерии для выбора коучера таковы.

Во-первых, он должен без труда связываться с вами (наличие сотовых телефонов существенно облегчает эту задачу). Технические проблемы не должны быть препятствием для процесса отслеживания.

Во-вторых, он должен интересоваться вашей жизнью и принимать ваши интересы близко к сердцу. Вам не нужен субъект, который, зевая, ставит галочку в формуляре, когда вы чистите зубы или принимаете витамины. Джим Мур – мой старый друг, тоже из Кентукки. Мы любим встречаться, и для нас не проблема позвонить друг другу.

В-третьих, коучеру позволено задавать только заранее оговоренные вопросы, и он не должен оценивать ваши ответы. (Предупреждение: если коучер – ваша вторая половина или один из родителей, им будет очень трудно удержаться от оценок.)

Если условия соблюдены, остальное уже просто. Выберите то, чем вы недовольны и что хотите изменить. Составьте список небольших ежедневных заданий (не больше дюжины и ничего такого, что могло бы перегрузить вас), которые помогут вам осуществить перемены. И пусть ваш Джим Мур каждый вечер спрашивает, что вам удалось сделать. Вот и все. Как и при любом упражнении, результаты видны не сразу. Но если вы будете упражняться ежедневно, результаты обязательно появятся. Вы изменитесь, станете счастливее, и люди это заметят.



## Глава 12

### Упреждающая связь в действии

#### Мы находимся здесь

Итак, вы определили вредную привычку, которая мешает вам двигаться вперед.

Вы извинились за неправильное поведение, неприятное окружающим вас людям. Вы произнесли: «Прошу меня извинить. Я постараюсь стать лучше». Ваши извинения приняты.

Вы оповестили окружающих о намерении измениться, наладили постоянный контакт со значимыми людьми и регулярно напоминаете им о ваших усилиях. Вы перечисляете свои задачи и задаете прямой вопрос: «Как я справляюсь?»

Вы научились слушать и благодарить. Теперь вы способны слушать других и при этом не выносить критических суждений, не прерывать, не спорить, не опровергать. Вы воздерживаетесь от ненужных замечаний и говорите в ответ: «Благодарю вас».

Наконец, вы запустили процесс отслеживания и рассматриваете его как неотъемлемый элемент продолжающейся и нескончаемой «рекламной кампании», цель которой а) выяснить у окружающих, становитесь ли вы лучше на самом деле, и б) напомнить им, что вы не прекращаете стараться.

Если усвоили все это, вы готовы к установлению упреждающей связи.

Концепция упреждающей связи настолько проста, что мне даже немного неловко присваивать ей особый термин. Но простейшие идеи часто бывают наиболее эффективны. Поскольку реализовать их очень легко, вы не сможете найти отговорки, чтобы избежать применения этих идей на практике.

Упреждающая связь потребует от вас четырех элементарных действий.

1. Выявите поведенческий недостаток, устранение которого приведет к важным позитивным переменам в вашей жизни. Например, я хочу стать более внимательным слушателем.

2. В личной беседе сообщите о вашем намерении любому человеку из вашего окружения – жене, детям, боссу, лучшему другу, коллеге или даже случайному знакомому (от него не требуется никаких специальных познаний). Допустим, вы говорите: я хочу стать более внимательным слушателем. Всякий поймет, что имеется в виду, для этого не обязательно быть экспертом по слушанию. Равным образом, ему не нужно быть знатоком вашей психологии. Если во время продолжительного полета вам доводилось вступать в откровенную, добросердечную беседу с попутчиком и рассказывать ему о ваших проблемах (или он рассказывал вам о своих), вы со мной согласитесь. От случайного знакомого порой можно получить самый дельный совет. Все мы люди, и в глубине души понимаем, что хорошо, а что нет. Если совет полезен, не важно, от кого он исходит. (Случайный знакомый, который не имеет истории отношений с вами, не может припомнить вам прошлых ошибок и вообще в чем-нибудь упрекнуть, вполне вероятно, окажется идеальным партнером по упреждающей связи.)

3. Попросите этого человека дать два совета на будущее, которые помогут вам достичь позитивных изменений в избранном аспекте поведения. Если вы говорите с тем, кто знает вас или раньше работал с вами, обязательное условие одно: никаких упоминаний о прошлом. Только будущее. Например, вы говорите: «Я хочу стать более внимательным слушателем. Не найдется ли у вас пары советов на будущее по этому поводу?» И вам советуют: «Во-первых, сконцентрируйте все внимание на собеседнике. Примите „позу слушателя“ – передвиньтесь на край сиденья или наклонитесь к собеседнику. Во-вторых, не прерывайте, как бы вам ни хотелось возразить». Эти два совета и являются упреждающей связью.

4. Внимательно выслушайте рекомендации и, если хотите, возьмите на заметку. Единственное непереносимое условие: вы не должны оценивать или критиковать их. Недопустимы даже одобрительные ремарки, например: «Отличная мысль». Вам разрешено только сказать «спасибо».

Вот и все. Попросите пару советов. Выслушайте. Поблагодарите. Затем обратитесь к другому человеку. При налаживании упреждающей связи нельзя ограничиваться одним советчиком, как нельзя этого делать при установлении обратной связи (которая позволяет выяснить, что нуждается в исправлении). В этом случае шансы получить адекватную картину вашего поведения резко падают. Поэтому привлекайте как можно больше советчиков. Пока окружающие снабжают вас хорошими идеями, которые можно использовать по своему усмотрению (и которые не сбивают вас с толку), упреждающая связь остается перманентным процессом.

Я перечислил базовые правила беседы, которая может и должна происходить на рабочем месте хоть каждый день. Но на самом деле такие беседы случаются редко – именно потому, что мы не обременяем себя ограничениями: попросить пару советов, выслушать, поблагодарить. Даже если мы придерживаемся установленных границ вежливости и учтивости, мы считаем своей обязанностью довести дискуссию до конца. По ряду причин, ввязываясь в откровенный разговор с другим человеком, мы считаем, что вступили в спор. А поскольку все мы любим побеждать, мы и тут стремимся к победе, считаем, что вправе применить любой прием, в том числе сослаться на прошлое в свою поддержку.

И разве удивительно, что даже в самой дружественной обстановке честные и исполненные благих намерений беседы приводят к взаимным обидам, непониманию и прочим контрпродуктивным реакциям?

Упреждающая связь позволяет решить эту проблему.

В моей методологической схеме упреждающая связь – это значительно усовершенствованная традиционная обратная связь. Само понятие родилось в результате дискуссии, которую я вел с Ионом Катценбахом в начале 1990-х годов. Нас не устраивали традиционные механизмы обратной связи в корпорациях, малопригодные для выявления проблемных сфер. К таким механизмам относились, например, опросные листы, заставлявшие людей вновь и вновь переживать прошлое, или коллективные обсуждения, перераставшие в кошмарные разбирательства, кто что кому сделал бог знает когда. Надеюсь, из краткого обзора концепции обратной связи (глава 6) ясно, что я признаю за ней немалые достоинства. Это полезный инструмент, позволяющий связать события прошлого и настоящего организации. С той же целью мы изучаем историю – чтобы понять, как сложилась обстановка, в которой мы сейчас пребываем. Как и изучение истории, обратная связь дает нам знание о прошлом, но вряд ли много скажет о будущем.

Упреждающая связь – это обратная связь, ориентированная в противоположном направлении. Если обычная обратная связь (положительная и отрицательная) позволяет узнать, как вы действовали в прошлом, то упреждающая связь дает вам идеи, как действовать в будущем. В грамматических категориях обратная связь – прошедшее время, упреждающая – будущее совершенное время.

Главное достоинство упреждающей связи состоит в том, что она позволяет преодолеть два труднейших препятствия, связанных с отрицательной обратной связью: успешные люди, занимающие высокие посты, не хотят слышать критические отзывы (что бы ни говорили боссы, они предпочитают похвалу критике), а подчиненные не хотят их давать (критиковать начальство, даже если оно настоятельно об этом просит, не лучший способ сделать карьеру).

Упреждающая связь переводит обсуждение на уровень личного общения двух людей. Если вам все еще непонятно (и если это так, значит, один из нас был недостаточно внимателен), эта книга и изложенная в ней методика самосовершенствования исходят из одной фундаментальной предпосылки.

Что вам нужно сделать, чтобы измениться к лучшему, решаю не я.

И не вы.

Они – вот кто решает.

А кто такие они?

Да все окружающие. Все, кто знает вас, беспокоится о вас, думает о вас, поддерживает вас. Допустим, вы хотите стать более внимательным слушателем. Консультант, наверное, сможет объяснить, как этого добиться. Он предложит вполне разумные, выполнимые и даже неоспоримые рекомендации, но самого общего характера. Поэтому гораздо продуктивнее спросить окружающих: «Что мне сделать, чтобы я мог внимательнее слушать именно вас?» Они дадут индивидуальные, конкретные советы, вытекающие из того, как они воспринимают вас в качестве слушателя. Эти советы будут совершенно не похожи на расплывчатые рекомендации консультанта. Ваши знакомые, скорее всего, не эксперты по слушанию, но в данный момент они знают, как вы умеете (или не умеете) слушать, лучше, чем кто-либо еще.

Пока вы не найдете людей, которые переживают за вас и хотят вам помочь, вы не начнете изменяться к лучшему.

Вот почему упреждающая связь имеет такое значение.

Она устраняет многие препятствия, связанные с обычной обратной связью.

Она работает, поскольку успешные люди, с трудом переносящие критику (то есть отрицательную обратную связь), охотно принимают идеи, связанные с будущим. Если перемена поведения покажется им продуктивной идеей, они подхватят любое полезное предложение и будут за него признательны. Это само собой разумеется. Успешным людям свойственна высокая потребность в автономии. Поэтому они примут то, что сочтут «своим», и отвергнут «навязанное».

Она работает, поскольку будущее, в отличие от прошлого, можно изменить. Она не имеет отношения к несбыточным желаниям и мечтам.

Она работает, поскольку помогать другим почувствовать себя «правыми» куда продуктивнее, чем доказывать их «неправоту». В отличие от обычной обратной связи, которая часто превращается в обсуждение ошибок и неудач, упреждающая связь сосредоточена на решении проблем, а не на их истоках.

На самом элементарном уровне она работает потому, что люди принимают упреждающую связь не так близко к сердцу, как обратную. Ее не воспринимают как оскорбление или унижение. Трудно ведь обидеться на совет, который поможет нам стать лучше в избранной сфере (особенно если мы не обязаны ему следовать).

Упреждающая связь работает, поскольку все, что от нас требуется на чисто техническом уровне, – это просто слушать. Мы можем сосредоточиться на слушании, не думая об ответах. Если вам позволено сказать только «спасибо», нет нужды формулировать адекватный ответ. Кроме того, вам запрещено перебивать; значит, вы обязаны слушать терпеливо. Упреждающая связь побуждает нас «молчать и слушать», в то время как другие говорят.

Вместе с тем упреждающая связь – двусторонний процесс: ее задача – не только защитить вас, но и расположить к вам тех, кто ее предоставляет.

В самом деле, всем нам нравится давать полезные советы, если нас об этом просят. Ключевое слово – «просят». Упреждающая связь побуждает просить, и, поступая так, мы расширяем круг людей, идеями которых можем воспользоваться. Наша просьба, естественно, дает другому разрешение на ответ. И важность этого разрешения трудно переоценить. Я уверен, что у каждого из нас есть умные доброжелательные друзья, понимающие нас лучше, чем мы сами понимаем себя. Наверняка они хотели бы нам помочь (люди в большинстве своем любят помогать), но сдерживают себя, боясь показаться неучтивыми или назойливыми, если помощи у них не просят. Наша просьба решает проблему.

Далее, этот процесс не грозит осложнениями. Если вы даете мне пару испрошенных советов, ответная реакция – только благодарность. Не обида, не возражение, не порицание. Более того, вам не нужно доказывать, что вы правы, а ваши советы и впрямь дельные, – ведь я не оцениваю и не критикую их.

Я могу использовать их или пренебречь ими. Хороший способ избежать контрпродуктивных эмоций, правда?

Упреждающая связь в максимальной степени способствует двустороннему движению, которое, по моему мнению, должно господствовать в рабочей обстановке: это атмосфера взаимопомощи коллег, а не начальственной критики. В подобной атмосфере мы чувствуем: когда помогаем другим, мы помогаем самим себе.

## Оставьте все на берегу

Если упреждающая связь показалась вам чем-то вроде методики питания (гарантирующей похудание за счет активизации обмена веществ), которую рекламируют по телевидению, примите мои извинения. Упреждающая связь не сделает вас стройнее.

Но, может быть, она сделает вас счастливее. Все действительно просто. Вместо того чтобы ворошить прошлое, которое нельзя изменить, упреждающая связь побуждает вас направить усилия на создание будущего. Вы а) просите советов на будущее, б) выслушиваете их и в) благодарите. Самое главное, она категорически запрещает вам апеллировать к прошлому. Она заставляет вас освободиться от прошлого.

Подумайте о том, сколько времени и сил в организациях впустую уходит на бесконечное смакование чужих ошибок. Подумайте, какой стресс мы переживаем, воспроизводя в памяти наши реальные или мнимые промахи; как часто обсуждения, призванные укрепить командный дух, перерастают в свары под лозунгом «Дайте мне сказать, в чем вы были неправы» и совершенно игнорируют единственно продуктивную установку: «Я хочу спросить, в чем мы можем стать лучше».

Старинная буддийская притча объясняет, насколько порой необходимо отвлечься от прошлого.

Два монаха шли вдоль реки в свой монастырь. Неожиданно они услышали тихие причитания: молодая женщина в свадебном наряде сидела на берегу, обливаясь слезами и с тоской глядя на воду. Ей нужно было на другой берег, где готовилась ее свадьба, но она боялась испортить красивый наряд.

Монастырский устав запрещал прикасаться к женщинам. Но один из монахов проникся сочувствием к невесте. Несмотря на запрет, он посадил ее на плечи и перенес через речку. Женщина оказалась на другом берегу, и наряд не был испорчен. Она благодарно поклонилась, а монах переправился обратно.

Его спутник был вне себя от гнева.

– Как ты посмел? – бранил он своего товарища. – Ты же знаешь, нам запрещено даже прикасаться к женщинам, а не то что носить их на себе!

Всю дорогу до монастыря провинившийся монах молча слушал суровые порицания. Мысли его блуждали – он наслаждался теплом солнечных лучей и слушал пение птиц. По возвращении в монастырь он прилег вздремнуть, но среди ночи спутник растолкал его.

– Как же ты осмелился нести эту женщину? – опять начал он, все еще пылая негодованием. – Пусть ей помог бы кто-нибудь еще. Ты плохой монах.

– Какую женщину? – сонно спросил тот.

– Ты что, не помнишь? Ту, которую ты перенес через речку.

– А, эту, – усмехнулся сонный монах. – Я всего лишь перенес ее на другой берег, а вот ты нес ее всю дорогу до монастыря.

Смысл прост: если в прошлом вы делали что-то не так, оставьте это на берегу.

Я не призываю полностью игнорировать прошлое. С помощью обратной связи мы анализируем его и намечаем сферу изменения. Но прошлое переделать нельзя. Измениться нам помогут лишь размышления о будущем.

Автогонщики учат: «Смотрите на дорогу, а не на оградительный барьер».

Того же требует и упреждающая связь. Кто знает, может быть, вы даже выиграете заезд. Но уж во всяком случае вы будете увереннее чувствовать себя на трек.

## **Часть IV**

### **Знать, где остановиться**

### **Она научит лидеров, как применять правила перемен и как вовремя остановиться**

#### **Глава 13**

#### **Правила перемен**

Если бы меня попросили назвать моего лучшего клиента с точки зрения наиболее значительных изменений в наименьшие сроки, я выбрал бы начальника отделения одной крупной производственной компании. Назовем его Харлан.

Он руководил огромным коллективом в 40 тысяч человек и добивался отличных результатов. Непосредственные подчиненные считали его замечательным начальником. Генеральный директор компании очень хотел, чтобы Харлан распространил свой опыт лидера в масштабах всей организации.

Мы проделали все стандартные процедуры: определение сферы перемен, извинение перед всеми, кто предоставил обратную связь, оповещение их о намерении измениться, регулярное отслеживание мнения окружающих о ходе перемен. Называя Харлана лучшим клиентом, я, среди прочего, имею в виду быстроту, с которой он включился в процесс. Он усвоил мою методику одним махом и тут же применил ее на деле. Я думал, все займет, как обычно, года полтора, но уже через год рейтинг улучшения Харлана превзошел все мои ожидания.

Я отправился к Харлану, вошел в кабинет и заявил:

– Ну, вот и все. В жизни не видел таких высоких показателей, как у вас!

– Неужели? Мы ведь едва начали.

– Знаете, я не пожалел времени и получил обратную связь от ваших коллег. Это веское доказательство. Мы с вами, конечно, работали недолго. Но, по мнению ваших коллег, все проблемы, которые были у них с вами год назад, исчезли. Они считают, что вы стали неизмеримо более коммуникабельным и действуете на благо всей компании. Кроме того, вы получаете несколько миллионов в год. Ваше время гораздо ценнее моего. Как, с точки зрения вашего босса, вы должны его использовать? Делать деньги для компании или проводить в беседах со мной? Ответ ясен. Да и я работаю не на время. Я работаю на результат. А улучшение налицо.

Харлан согласился. Я был доволен собой (если честно, меня просто распирала гордость), а поэтому позволил себе потратить немного его драгоценного времени и спросил:

– Как по-вашему, чему вас научила наша совместная работа?

Ответ меня удивил:

– Маршалл, я понял, что суть вашей работы – отбор клиентов. Вы просеиваете их до тех пор, пока успех не будет практически гарантирован. Карты должны быть сданы исключительно к вашей выгоде.

Странно, подумал я, что он переводит разговор на меня. И тут он высказал главную мысль:

– Но я одобряю такой избирательный подход, я ведь сам именно этим здесь и занимаюсь. Если у меня подходящие люди, все в порядке. А вот если у меня их нет, даже сам Господь Бог не поможет.

Это – второе качество Харлана, делавшее его исключительным клиентом. Сквозь внешнюю атрибутику моей, в сущности, не очень сложной методологии он разглядел маленький сек-

рет: я готовлю себе почву и не играю наобум. Я работаю только с теми, кто обладает исключительно высоким потенциалом успешности. Но почему, собственно, я должен поступать иначе?

В интервью для журнала *Esquire* Джек Уэлч рассказал о том, что усвоил с тех пор, как в детстве играл в бейсбол на пустыре: «Когда ты маленький, тебя в последнюю очередь берут в команду и ставят на позицию. Время идет, и потом уже ты сам расставляешь ребят на нужные позиции. С годами понимаешь: если у тебя лучшие игроки, победа твоя».

Набираясь жизненного опыта, наблюдая механику успеха и размышляя, почему одни люди успешны, а другие нет, вы поймете, что одно из главных качеств постоянных победителей таково: они «сдают карты под себя» и нисколько не смущаются.

Они делают это, когда берут на работу лучших и отвергают тех, кто лишь чуть хуже.

Они делают это, когда платят ценному сотруднику столько, сколько он просит, чтобы не отдать его конкурентам.

Они делают это, когда тщательно готовятся к переговорам, не желая пустить все на самотек.

Присмотритесь к успешным людям – и вы увидите: они заняты не столько преодолением каких-то немислимых препятствий, сколько уклонением от рискованных или малопродуктивных предприятий, и делают все возможное, чтобы увеличить число взятков.

Задумывались ли вы, например, почему у самых успешных людей в руководстве вашей организации, как правило, лучшие личные секретари? Ответ прост: успешные руководители знают, что на дельного секретаря можно переложить десятки мелких рутинных вопросов, отвлекающих от основной работы. Если вы полагаете, что все успешные руководители приобретают отличных секретарей по чистой случайности, а не в результате целенаправленного поиска, вам еще нужно поучиться правильно сдавать карты.

Данный аспект победной стратегии успешных людей настолько очевиден, что мне почти совестно разъяснять его – словно я жду от читателей восторженного «Вот это да!». Однако поразительно, до какой степени люди порой сбиваются с пути и сдают карты не в свою пользу.

Когда назревают проблемы поведенческого плана, люди теряются и перестают правильно понимать свое истинное назначение в жизни. Им трудно выявить аспект поведения, представляющий собой помеху. Они не знают, как выбрать стратегию устранения недостатка, и часто занимаются не тем, чем нужно. Иными словами, они сдают карты себе во вред.

Перечисленные ниже семь правил помогут вам успешно решить проблемы перемен. Если вы будете соблюдать их, карты лягут удачно.

## **Правило 1. Проверьте: у вас, возможно, нет болезни, которую нужно лечить корректировкой поведения**

Несколько лет назад меня попросили поработать с главой крупной медицинской компании. Обратная связь от окружающих свидетельствовала в его пользу: коллеги и подчиненные искренне любили этого человека; никто не сказал о нем ничего плохого. Я никогда не видел таких замечательных поведенческих показателей.

«В чем же дело? – спросил я. – Почему меня пригласили?» Управляющий сказал, что полностью поглощен технологическими новшествами, которые должны изменить компанию, и поэтому у него возникли сложности в общении с некоторыми подчиненными.

«Вы отличный руководитель, – продолжил я, – и мне было бы приятно работать с вами. Но у вас нет болезни, которую я могу вылечить. Вам нужен хороший технический советник; он будет сидеть с вами и подсказывать. Я для вас бесполезен». Этот клиент напомнил мне ипохондрика, у которого боли в грудной клетке: он думает, что у него рак легких, тогда как на самом деле просто потянул мышцы.

Порой мы принимаем за поведенческие проблемы совсем другие вещи. Рассмотренный случай очевиден. Но граница между поведенческим изъясном и отсутствием какого-либо навыка может быть расплывчатой.

Однажды меня пригласили поработать с главным финансовым директором крупного инвестиционного банка. Назовем его Дэвид. Случай оказался любопытным: молодой, честолюбивый, мотивированный, отличный работник, но при этом не заносчивый и без претензий на всезнайство. Его все искренне любили. В покере жизни Дэвид вытянул четыре туза и девятку (не полный ажур, но чертовски близко). Доказательством служило поведение окружающих. Женщины не сводили с него глаз, подчиненные ловили его слова на лету. Коллеги из других отделений вели себя в его обществе раскованно и дружески подшучивали, как принято у старых приятелей, которые стоят друг за друга горой. Все говорило о том, что Дэвид работает в идеальной обстановке, где все встает на свое место, как только он появляется на пороге.

«Зачем я здесь?» – подумал я.

Обратная связь от коллег Дэвида поставила меня в тупик: никаких проблем, никаких типичных недостатков – за единственным исключением: по общему мнению, он мог бы слушать более внимательно. Окружающие считали, что Дэвид не всегда дослушивает их до конца и не всегда по достоинству оценивает их достижения.

Это полностью противоречило общей позитивной картине. У руководителей, которые имеют отличные отношения с коллегами, внушают доверие и любовь, не бывает низких оценок по умению слушать. Это неотъемлемый элемент их поведенческой установки.

Когда я копнул глубже, мне открылась более сложная картина. Я выяснил, что Дэвид, как главный финансовый директор, был представителем фирмы перед средствами массовой информации. Раз в три месяца он рассказывал аналитикам и финансовым обозревателям о достижениях банка. Фирме можно было поставить в упрек некоторые не совсем благовидные операции. Этим в начале нового тысячелетия грешили многие финансовые компании. Но если при прочих равных условиях другие фирмы получали хорошую прессу, то банку Дэвида изрядно доставалось. Чуть ли не каждый день выходили материалы, подрывающие репутацию фирмы. И виновником этого считали Дэвида.

Его сотрудники не понимали, почему он не подает информацию для прессы надлежащим образом: «Наши достижения не оценивают по заслугам. Задача Дэвида – донести истину до публики, а он этого не делает. Значит, он к нам не прислушивается».

Логичный вывод – для непосредственных подчиненных.

Но не для Дэвида.

Проблема Дэвида состояла не в том, что он не слушал окружающих. Как главный финансовый директор, он знал показатели лучше всех. Причина была в другом: Дэвид не умел выгодно подать себя прессе.

Но это проблема не поведенческая, а чисто техническая. Если обратная связь установлена правильно, она дает корректный результат – в том смысле, что выявляет мнение окружающих. Но результат можно неверно истолковать, если вы видите только то, что хотите видеть, или то, чего нет.

Имейте это в виду. Иногда обратная связь выявляет симптом, а не болезнь. Допустим, бывает просто головная боль; ну, поболит и пройдет. А вот опухоль мозга – серьезное дело. Тут нужно лечение. Я наблюдал нечто подобное в организациях, которые сталкивались с временными неудачами. Обратная связь выявляет недовольство сотрудников, желающих найти козла отпущения. Недовольных нужно выслушать и успокоить.

Иногда, как в случае с Дэвидом, обратная связь выводит на проблему, которая не является в собственном смысле поведенческим недостатком. И тут нужна осторожность. Может быть, вы пытаетесь починить то, что не сломано и не нуждается в починке, или то, что вы чинить не умеете.



## Правило 2. Правильно выберите объект перемен

Первое, что я объясняю клиентам, – это необходимость отличать ложную потребность от ложного выбора. Различие это весьма тонкое, но реальное: потребность все же не тождественна выбору. Однако в любом случае – имеет ли место ложная потребность или ложный выбор – процесс грозит пойти неверным путем.

Различие было вскрыто исследователями, изучавшими психологические механизмы покупки. Допустим, у нас появляется желание приобрести свитер. Следующий шаг: мы выбираем определенный свитер на основе мыслительной схемы, встроенной в структуру нашего желания. Причины, по которым мы хотим именно такой, а не какой-то другой свитер, весьма разнообразны. Например, он теплый. Приятный на ощупь. Стильный. От самого известного производителя; самый дорогой (самый дешевый); самый удобный для повседневного ношения; подходящий к цвету глаз. Причины можно перечислять до бесконечности.

Главное в другом: мы хотим свитер потому, что (как мы думаем) обладание им сделает нас счастливее. То, что это ложная потребность, мы осознаем в тот момент, когда обнаруживаем: то, чего мы хотели, не сделало нас счастливее.

Выбор – несколько иной процесс. Решив, какой свитер нам нужен, мы должны выбрать из широкого спектра вариантов, отвечающих нашим требованиям. Будет это синий кашемировый с лейблом Armani за 1000 долларов или синий шерстяной от Land's End за 49 долларов? Оба теплые, оба подчеркивают цвет наших глаз (если это важное условие), но если наш бюджет ограничен, разумнее выбрать второй вариант.

Все эти закономерности применимы и к людям, желающим стать лучше. Одна из первых моих задач – помочь им осознать различие между тем, чего они хотят в жизни, и тем, какой путь к цели они выбирают. Одно дело – желание, другое – выбор. В формировании желания я не участвую. Это не моя задача. Оценивать жизненную цель другого человека – значит выносить суждение об основных мотивах его существования. Тут я воздерживаюсь. (И я, в свою очередь, не хотел бы, чтобы другие выносили суждение о моих целях.) Вот что я имею в виду под нейтральной позицией.

Но я считаю своей обязанностью выносить суждение о том, как они выбирают путь к переменам. Здесь я уже не нейтрален. Ведь если они сделают неверный выбор, их ждет неудача – значит, и меня тоже, а это совершенно не входит в мои жизненные планы. (Смотри выше.)

Поэтому я не жалею времени на то, чтобы совместно определить направление перемен.

Прежде всего мы выясняем, что они делают правильно и что нужно менять. Успешные люди по определению делают многие вещи правильно, и в этой сфере нам менять нечего.

Затем мы сужаем круг. Не всякая проблема требует немедленного решения. Когда я работаю с успешными людьми, которым следует измениться и выбрать нечто конкретное, я порой трачу немало сил, убеждая их, что далеко не все нужно исправлять. Успешным людям свойственна очевидная склонность брать на себя повышенные обязательства. Если мы выявляем семь недостатков, они непременно желают исправить все до единого.

Собственно, это одна из причин их успешности, хорошо объясняющая смысл расхожей фразы: «Если хочешь, чтобы задание было выполнено хорошо, поручи его занятому человеку». Поэтому первая моя задача – уберечь их от чрезмерной перегрузки и убедить, что это необходимо.

Я давно понял: очень широкий выбор только запутывает. Если у человека слишком много вариантов, он тщательно перебирает их один за другим, желая не прогадать. Успешные люди не любят быть неправыми даже больше, чем любят быть правыми. Опасение ошибки может привести к полному параличу воли: бесконечные поиски лучшего варианта не дают принять никакого решения.

Поэтому я концентрирую внимание клиентов на одном, самом существенном, недостатке и в большинстве случаев полагаюсь на простую статистику.

Допустим, вы пригласили меня для консультации. Мы сравниваем пять точно выявленных областей, нуждающихся в улучшении: 10 % ваших коллег считают, что вы невнимательно слушаете, 10 % – вы делитесь не всей информацией, 20 % – опаздываете на совещания, 40 % – слишком много говорите, 80 % – быстро впадаете в гнев.

Что мы выбираем? Думаю, ответ ясен: самая серьезная проблема – гневливость. Большинство коллег имеют претензии к вашему темпераменту. Значит, с этого и нужно начинать.

Казалось бы, все очевидно. Однако удивительно, как часто мои клиенты не обращают внимания на главную проблему и вместо нее хватаются за второстепенную. Причины бывают самые разные: чувство протеста (хотя на той стадии, когда человек уже осознал необходимость перемен, протесту не должно быть места), естественное желание пойти путем наименьшего сопротивления, начав с самого легкого, или просто упрямство.

Вне зависимости от причины моя задача как консультанта – объяснить вам, что в первую очередь вы должны научиться контролировать свои эмоции. Прочие недостатки пока за скобками, вне экрана радара. Более половины ваших коллег даже не считают их чем-то серьезным. Итак, мы правильно выбрали объект приложения усилий.

В общем-то, я могу представить, почему у людей возникают проблемы с выбором объекта. В гольфе, например, как хорошо известно, 70 % всех ударов производятся в пределах 100 ярдов от флажков с номером. Это так называемая короткая игра, включающая в себя питчинг, чиппинг, выбивание мяча из песчаных ловушек (бункеров) и паттинг. Если вы хотите понизить свой счет, наладьте короткую игру – она дает по меньшей мере 70 % очков. Однако стоит посетить площадку – и вы увидите: мало кто тренируется в короткой игре. Большинство играет в широком радиусе, стараясь нанести сверхдлинными клюшками-драйверами как можно более далекий удар. По статистике, это не очень осмысленная методика, поскольку при прохождении 18 лунок длинные клюшки требуются всего 14 раз, тогда как короткие клюшки-айроны и паттеры – по меньшей мере 50 раз. С точки зрения физических усилий такой способ тоже нецелесообразен. Для короткой игры нужны точные мелкие движения; их гораздо легче контролировать, чем широкие замахи для удара с ти. Наконец, этот способ не годится и в соревновательном смысле. Если вы усовершенствуете короткую игру, то непременно понизите счет и выиграете.

Цифры не лгут, но тем не менее даже самые страстные гольфисты не желают смотреть правде в глаза и упражняться в том, что действительно нужно совершенствовать. (Подозреваю, что целый день выбивать мячи из песчаных ловушек просто не так приятно, как посылать их с ти на далекое расстояние. Впрочем, мне ли судить?) Если бы гольфисты на самом деле хотели сдать карты в свою пользу, они отдавали бы три часа короткой игре на каждый час упражнений в дальних ударах. Но мало кто следует этому правилу. Остальным нужен строгий тренер, который стоял бы у них над душой и следил, чтобы они совершенствовали необходимые технические навыки.

Теперь подумайте: если так трудно побудить людей исправлять свои изъяны в гольфе – игре (не забудем) исключительно приятной и целиком от нас зависящей, то насколько труднее добиться того же на рабочем месте, где ставки значительно выше, а результаты зависят не только от нас. По этой причине данный пункт представляется мне очень важным. Если человек принимает решение стать лучше, он совершает нечто трудное и героическое. По правде говоря, я аплодирую моим клиентам в тот момент, когда они начинают процесс исправления недостатков, а не когда заканчивают. Если они исполнены решимости и следуют моим рекомендациям, успех заведомо обеспечен. И рукоплескать по случаю *fait accompli*<sup>12</sup> мне уже не нужно.

---

<sup>12</sup> Свершившийся факт (*фр.*). – Прим. авт.

### **Правило 3. Не обманывайте себя относительно того, что вы действительно должны изменить**

Однажды меня пригласили поработать с главным финансовым директором по имени Мэтт. Проблема, как обычно, носила поведенческий характер; в чисто профессиональном плане у него не было недостатков. Мэтт прекрасно разбирался в бухгалтерии, умел строить отношения с банками и добился того, что компания стала желанным клиентом для лучших из них. Ведая перемещением корпоративной наличности, Мэтт приобрел больше влияния, чем любой финансовый директор в истории компании. Если кто-либо выдвигал идею, требующую расходов, он должен был обосновать ее в кабинете Мэтта. Почти в такой же степени, как главный управляющий, Мэтт решал, благословить инициативу или зарубить ее.

В том-то и состояла проблема. У Мэтта возникло преувеличенное представление о собственной значимости. Внешне оно проявлялось в бесцеремонных замечаниях, безапелляционных суждениях и растущей недоступности для непосредственных подчиненных.

И тут пришел я.

– Мэтт, нам нужно кое-что изменить, – начал я.

Он перебил меня:

– Единственное, что мне действительно нужно, – это сбросить фунтов двадцать и укрепить мышцы.

– Вы серьезно? – Я думал встретить возражения по поводу изменения его стиля руководства, но никак не ожидал разговора на тему его физической формы.

– Еще бы, абсолютно.

– Лишний вес для вас важнее, чем поведение на работе?

– Он-то меня и расстраивает. Именно поэтому я такой раздражительный. Если я его сброшу, все остальное, наверное, тоже наладится.

Я отдал должное если не логике Мэтта, то его откровенности. Она полностью подтверждала данные опроса, согласно которым Мэтт приобрел репутацию тщеславного эгоиста, убежденного, что знает ответы на все вопросы. Это ему и нужно исправлять.

В то же время я помнил старый афоризм: если нет здоровья, на остальное наплевать. Кто знает, а вдруг Мэтт прав. Если он будет доволен своим внешним видом и самочувствием, все прочее, возможно, само собой образуется.

И я решил поддержать тему:

– Взгляните, опрос говорит, что вам нужно вести себя с другими более внимательно, не так резко и отчужденно. А вы полностью поглощены собой и озабочены только тем, как бы убрать рыхлый живот. Что, по-вашему, легче? Постройнеть или избавиться от недостатка, мешающего вам на работе?

– Конечно, постройнеть. Это всего лишь вопрос дисциплины: упражняйся и соблюдай режим.

– Что ж. Не спорю. Если вы будете упражняться и соблюдать режим, то получите результаты и добьетесь цели.

Только вот беда: очень трудно начать. И еще труднее продолжать. Но Мэтт, видно, об этом не подозревал.

За последние двадцать лет я провел в ожидании отложенных вылетов три тысячи ночей в гостиничных номерах, когда единственным моим спутником был телевизор. Иными словами, я получил хорошую дозу рекламных роликов, прославляющих последние новинки в области фитнеса, и наизусть заучил все их призывы и обещания.

«Сколько вы заплатите, чтобы иметь такое тело?»

«Через неделю вы будете чувствовать себя великолепно».

«Просто поразительно! Сейчас мы покажем вам, как это легко».

«Всего восемь минут в день – и ваши дряблые брюшные мышцы превратятся в шесть соблазнительных кубиков пресса, о которых вы втайне мечтали».

Я понимаю, почему Мэтт считал, что улучшить физическую форму легче, чем стать немного более любезным с коллегами: он поверил неумемной рекламе, обещавшей великолепные результаты при минимуме усилий.

Я не ставил под сомнение конкретную цель Мэтта.

Меня заботили сложившиеся у него представления о том, как и почему мы ставим цели и достигаем их.

Я познакомился с одним исследованием о постановке и достижении цели. Значительная его часть была посвящена правильному питанию и физическим упражнениям, поскольку а) в достижении подобных целей заинтересовано огромное количество людей, б) результаты легко контролировать и в) множество американцев страдают от ожирения или находятся в плохой физической форме, и эта сфера в избытке предоставляет убедительные свидетельства недостатка воли. Я узнал, что есть пять причин, по которым люди не достигают желаемых результатов. Они превратно оценивают:

- время: его нужно гораздо больше, чем они думали. Времени не хватает;
- усилия: все гораздо труднее, чем они ожидали. Результаты не стоят усилий;
- возможность сбоя: они не предполагают, что стрессовая ситуация отвлечет их от соблюдения режима;
- вознаграждение: добившись некоторых улучшений, они не встречают со стороны других той реакции, на которую рассчитывали. Окружающие не спешат выразить восхищение их новой формой;
- сохранение формы: достигнув цели, они забывают о том, как трудно поддерживать форму. Не надеясь сохранить ее на всю оставшуюся жизнь, они постепенно отступают от режима или совершенно отказываются от него.

Все это я изложил Мэтту во время нашей беседы. Я не отговаривал его от намерения стать стройнее. (Если это сделает его счастливее, я ничего не имею против.) Я пытался объяснить, что он несколько заблуждается относительно легкости достижения цели.

Прийти в хорошую физическую форму – задача, безусловно, выполнимая. Очень многие люди успешно ее решают. Но это будет нелегко. Прежде всего, нужно время; его придется выкраивать за счет работы. Усилий, скорее всего, потребуется гораздо больше, чем обещают рекламные объявления, руководства и тренеры в гимнастических залах. При сверхзагруженности Мэтта очень вероятны сбои на работе и дома, способные отвлечь от соблюдения режима. А самое главное, если даже он достигнет намеченного, нет никаких гарантий, что чувство удовлетворения сделает его менее раздражительным. Напротив, он может стать еще более тщеславным, самовлюбленным и нетерпимым. И конечно, нет никаких гарантий, что коллег мгновенно приведет в восхищение его новый внешний вид (он может им и не понравиться).

Последний довод заставил Мэтта задуматься. Отношения с коллегами у него и так оставляли желать лучшего. Ему не приходило в голову, что усилия по улучшению внешнего вида и самочувствия могут вызвать у окружающих обратную реакцию и оттолкнуть их еще больше. Между тем данный вариант представлялся очень вероятным, поскольку подобным поведением Мэтт в очередной раз продемонстрировал бы откровенное равнодушие к коллегам и заикленность на себе.

Входя в кабинет Мэтта, я никак не предполагал, что мы будем говорить о здоровом образе жизни. Тем не менее беседа принесла плоды: ведь причины, по которым мы ошибаемся относительно нашей способности вести здоровый образ жизни, дают о себе знать при постановке любой задачи. Если вы хотите добиться успеха, нужно, еще не приступая к делу, просчитать и сопоставить количество усилий и возможные результаты. Вы должны осознать, что «легко и

по-быстрому» вряд ли приведет к чему-то «длительному и существенному». Настоящее достижение цели требует массы времени и труда, жертв, упорства, верности делу, которое продолжается многие годы. И даже если вы все выполните, награда может оказаться не столь большой, как вы ожидали.

Такова реальность. Она, конечно, мало похожа на рекламные обещания, но лишь следуя ей, можно добиться серьезных перемен.

«А теперь, – сказал я Мэтту, – не поговорить ли нам о том, что думают о вас ваши коллеги?»

## **Правило 4. Не прячьтесь от правды, которую вы должны знать**

Мне уже под шестьдесят. В моем возрасте самая важная обратная связь – ежегодные медицинские осмотры. Это в буквальном смысле информация о жизни и смерти. Но семь лет я на них не ходил. Избегать врачей семь лет – нелегкое дело, однако я упорствовал, говоря себе: «Вот проведу цикл оздоровительной диеты, тогда и пойду. Выполню курс физических упражнений, приобрету хорошую форму, тогда и пойду».

Кого я обманывал? Врачей? Свою семью? Себя?

Были ли у вас похожие отговорки, чтобы не посещать врачей? Почти половина руководителей, с которыми я работал, вели себя именно так.

Как насчет визита к дантисту? Откладывали, сколько могли, а за два дня до похода к врачу принялись судорожно отчищать зубы зубной нитью?

Отчасти подобное поведение объясняется потребностью добиться нужного результата: мы хотим пройти осмотр на «отлично» и делаем соответствующие приготовления.

Но главная причина – желание спрятаться от правды, даже той, которая уже известна. Мы понимаем: нужно посетить врача, но не делаем этого, поскольку боимся услышать что-нибудь неприятное. Мы убеждаем себя: если мы не узнаем плохих новостей о наших зубах, значит, плохих новостей вообще не будет.

Точно так же мы ведем себя и в сфере личных отношений. Когда я работаю в крупных торговых компаниях, то всегда устраиваю контрольный тест для продавцов.

– Требуется ли ваша компания, чтобы вы узнавали мнение покупателей? – спрашиваю я.

В ответ утвердительный хор.

– И это работает? Помогает вам понять, в чем вы должны стать лучше?

И опять всеобщее «да».

Затем я обращаюсь к мужчинам:

– А дома вы так делаете? Спрашиваете жену, в чем вы можете стать лучше как супруг?

В ответ – молчание.

– Но вы признаете пользу такого поведения?

Вновь всеобщее «да, конечно».

– Я полагаю, ваши жены для вас важнее, чем покупатели?

Все утвердительно кивают.

– Так почему же вы не делаете этого дома?

Я вижу, как вращаются коллективные мыслительные шестеренки, осознавая правду: все боятся отвечать. Никто не хочет выносить сор из избы. Ведь если скажешь, нужно будет исправляться, а это еще неприятнее.

Подобным же образом мы избегаем правды о наших поведенческих недостатках. Мы говорим себе: если мы ни у кого не станем просить критических оценок, значит, ни у кого их и не будет.

Порочная логика. От нее нужно избавиться. Несравненно лучше знать правду, чем отвергать ее.

## Правило 5. Идеального поведения не бывает

Желание подражать образцам, вытекающее из убеждения, что существует некий идеал совершенства, олицетворяемый людьми или организациями, – одна из самых серьезных опасностей на пути к улучшению. Я не хочу сказать, что бенчмаркинг в вашей сфере деятельности совсем не приносит плодов. Речь о другом: он может принести больше вреда, чем пользы, если осуществляется превратным образом. Порой стремление к «совершенству» мешает просто становиться «лучше».

В моей сфере деятельности есть немало образцов успешного поведения, но все они составные, то есть сложены из отдельных качеств разных людей и основаны на разных примерах. Образцово совершенных людей, как и образцово совершенных организаций, не существует. Отсюда понятно, в чем ошибка: люди думают, что идеальный руководитель живет на свете, и хотят быть похожими на него.

Но невозможно, да и не нужно воплощать все качества совершенства. Если бы, скажем, существовал список из 39 атрибутов образцово успешного руководителя, я никогда не стал бы утверждать, что вам нужно в полной мере обладать всеми. Вполне достаточно нескольких. Не важно, скольких атрибутов из 39 у вас нет. Вопрос в другом: есть ли проблема? Настолько ли она серьезна, чтобы ею заниматься? Если ответ отрицательный, не думайте ни о чем. У вас все прекрасно.

Мне очень греет душу тот факт, что Майкл Джордан – возможно, величайший баскетболист всех времен – очень средне играл в бейсбол в низших лигах, а как гольфист не выдерживает никакого сравнения по меньшей мере с двадцатью игроками, которые живут в радиусе 800 ярдов от моего дома в Сан-Диего. Если даже сам Майкл Джордан, спортсмен, безусловно, выдающийся и, вне сомнения, идеальный баскетболист, смог выдвинуться только в одном виде игры, почему вы думаете, что вы лучше?

Речь идет не только о спорте. У меня немало клиентов в финансовом секторе. Просматривая годовые рейтинги успешности фирм по сравнению с конкурентами, я вижу: одна фирма занимает первое место по части банковских инвестиций, другая – по части слияний и приобретений, третья – по части ценных бумаг с фиксированным доходом, и так далее по десятку с лишним категорий. Ни одна фирма не имеет первого места по всем позициям; считанные имеют по двум. В условиях, когда все крупные фирмы укомплектованы первоклассным персоналом с дипломами лучших университетов, конкуренция слишком сильна, чтобы одна фирма могла доминировать по всем позициям.

То же самое и на рабочем месте. Посмотрите на ваших коллег: один – отменный продавец, другой – лучший бухгалтер, третий – превосходный менеджер. Но никто не преуспевает во всем.

Это не оправдание посредственности, а констатация реальности: она позволяет вам выбрать одно направление для совершенствования, а в остальных удовлетвориться компромиссом.

Моя профессиональная сфера – консультирование руководителей – сама по себе достаточно узка, но я сузил свои претензии еще больше, до единственной вещи: я помогаю людям добиться позитивных и устойчивых поведенческих перемен. Я не занимаюсь стратегией. Не занимаюсь инновациями. Не консультирую по информационным технологиям, связям с общественностью или производственной психологии. Список того, чего я не делаю, мог бы занять не одну книгу. И я мирюсь с этим, поскольку решил достичь максимально возможного для меня совершенства на сравнительно небольшом участке консультационного поля. Но если здесь я претендую на золотую медаль, то должен понимать, что во всем прочем даже не подошел к стартовой линии.

Все сказанное в полной мере применимо к поведенческим переменам. Выберите самое важное и «атакуйте» до тех пор, пока проблема не исчезнет. Если вы не слишком внимательно слушаете, поставьте себе цель стать более внимательным слушателем – но, конечно, не лучшим в мире (что бы это ни значило). Если мало делитесь информацией, уделите внимание этой проблеме (помня, однако, что вы никогда не достигнете совершенства в глазах всех окружающих и что это вам не нужно).

Образцы полезны, поскольку учат нас ставить более высокие цели. Но когда мы начинаем им подражать, то часто перегибаем палку. Такая методика самосовершенствования работает по принципу «готовься, пли, целься». Мы не выбираем нужный нам образец. Мы хотим быть лучшими во всем.

Имейте в виду: для достижения долгосрочной позитивной перемены в нашем поведении у нас есть единственное ружье и единственная пуля. С таким снаряжением можно поразить только одну мишень.

Р. С. И напоследок бонус для тех, кто не слишком увлекается бенчмаркингом. Людям свойственно опасаться, что если они станут лучше в чем-то одном, то непременно станут хуже в другом, словно улучшение – игра с заданным нулевым результатом. Это не так. По статистике, если вы совершенствуете конкретную сферу, улучшаются и прочие ваши показатели. У меня есть подтверждение: 20 тысяч опрошенных на сей счет. Если вы слушали невнимательно и теперь исправляете этот недостаток, вас начинают воспринимать как человека, относящегося к другим более уважительно. Прислушиваясь к мнению окружающих, вы, по всей видимости, сможете более адекватно оценивать их предложения, и хорошие идеи перестанут быть жертвой вашего снисходительного безразличия. В итоге вы приобретете репутацию более заинтересованного, заботливого руководителя, а это поднимает командный дух и положительно сказывается на производственных показателях. Перемена в одном приводит к общему улучшению. Таков статистический факт

## **Правило 6. То, что поддается измерению, достижимо**

В бизнесе мы много времени уделяем измерению. Мы измеряем продажи, прибыли, темпы роста, доходы на вложения, соотношение доходов и расходов, квартальные показатели торговых точек и так далее. Эффективность руководителя и лидера во многих отношениях зависит от его способности наладить системы для измерения всего. Лишь таким способом мы можем точно узнать текущее состояние дел. При такой страсти к измерениям и задокументированным данным можно было бы ожидать, что мы попытаемся измерить и эмоциональную составляющую рабочей обстановки: как часто мы грубим; как часто ведем себя вежливо; как часто даем людям высказаться, вместо того чтобы оборвать их; как часто прикусываем язык, вместо того чтобы отпустить неуместную язвительную реплику. Это «ускользающая» материя, и ее трудно измерить количественно. Но в сфере межличностного взаимодействия она так же важна, как точные цифры в сфере производственных показателей.

Примерно лет десять назад я решил, что должен стать более внимательным отцом. И я спросил дочь: «Что мне сделать, чтобы стать лучшим отцом?»

Она сказала: «Папа, ты много ездешь, и ничего, что тебя так долго не бывает. Но мне не нравится, как ты себя ведешь, когда ты дома. Ты все время говоришь по телефону, смотришь спортивные передачи, а мне почти совсем не достается внимания. Как-то раз в выходные друзья устроили вечеринку. Я хотела пойти, но мама не разрешила. Она сказала, что я должна побыть с тобой – ведь тебя целых две недели не было дома. Я осталась, а ты со мной так и не поговорил. Это неправильно».

Я почувствовал себя крайне неудобно и неловко, потому что а) меня пристыдили и б) я действительно оказался недалеким отцом, который причинил дочери незаслуженное огор-

чение. Пренеприятное ощущение, доложу я вам. Вы же не хотите, чтобы вашим детям было плохо, и тем более по вашей вине.

Но я быстро взял себя в руки и ограничился простым ответом, которому учу клиентов: «Спасибо тебе. Папа исправится».

С этого момента я стал подсчитывать дни, когда проводил в общении с семьей минимум четыре часа, не отвлекаясь на телевизор или телефон. Не без гордости скажу: я стал лучше. В первый год я насчитал 92 дня, во второй – 110 дней, в третий – 131 день, в четвертый – 135 дней.

Через пять лет после разговора с дочерью я проводил в общении с семьей уже весьма солидное время, а мой бизнес шел более успешно, чем тогда, когда я уделял ей мало внимания. Я был доволен – не только результатами, но и тем фактом, что проявил себя квалифицированным учетчиком эмоциональных факторов и зафиксировал их. Сияя от гордости, я пошел к детям (они уже были подростками) и сказал: «Вот, посмотрите, 135 дней. Что наметим на этот год? Может, 150?»

Они в один голос ответили: «Нет, папа, ты и так перестарался».

Брайан предложил сократить длительность дней до 50, Келли его поддержала. Иными словами, они высказались за резкое уменьшение времени в общении со мной.

Их ответ раскрыл мне глаза. Ситуация была столь же очевидной, как и пять лет назад после разговора с дочерью. Я до такой степени сосредоточился на цифрах, на ежегодном улучшении своего домашнего поведения, что упустил существенное обстоятельство: мои дети подросли. То, что имело смысл, когда им было девять лет, стало ненужным в подростковом возрасте.

Измерить можно все. Нужно только убедиться в необходимости измерения и создать соответствующий инструмент. Например, как бы вы ни были заняты и как бы часто ни ездили по служебным делам, не составит труда выяснить, сколько дней в году вы проводите дома. Все, что необходимо, – пометки в календаре и подсчет. Но многим ли из нас, особенно женам и мужьям, чувствующим себя неудобно по причине частой разлуки с любимыми людьми, приходит в голову отслеживать свое пребывание дома?

Удивительно при этом, что во многих других сферах жизни, вне работы, мы контролируем свою деятельность почти автоматически. Бегуны на тренировках постоянно фиксируют скоростные результаты и подсчитывают, сколько миль пробегают каждую неделю. Даже любитель, который занимается бодибилдингом, посещает тренировочный зал и ведет приблизительную статистику: допустим, вчера он поднял в общей сложности столько-то килограммов, а через три недели намерен поднять на 20 % больше. Почему же мы не отслеживаем подобным образом продвижение к действительно важным целям?

Как только вы до конца осознаете, как важно измерять эмоциональные ценности вашей жизни, в дело вступают привходящие факторы – скажем, такой: сам факт, что вы поставили себе количественно измеримую цель, повышает вероятность ее достижения. Я, например, ввел в своей домашней жизни еще один количественный критерий: смогу ли я ежедневно беседовать наедине 10 минут с женой и каждым из детей. Десять минут – совсем немного, но серьезное улучшение по сравнению с нулем. Я выяснил: если я измеряю некое действие, то с большей вероятностью его совершу. Если мне что-то мешает, я говорю себе: «Я же взял обязательство, и всего-то нужно 10 минут. Допустим, я устал, но что с того. Я все равно пойду и выполню». Не будь количественной меры, я, вполне вероятно, все забросил бы.



## **Правило 7. Переведите результат в денежное выражение – и найдете решение**

Системы измерения, учитывающие перемены в нашем поведении, можно применить к другим людям, особенно если часть уравнения – деньги. Одни мой друг, например, обнаружив, что дети приносят домой из школы вульгарные словечки, учредил семейную «штрафную копилку»: за каждое «нехорошее» слово полагалось положить в нее доллар. Положив несколько долларов в первую же неделю, глава семейства понял: он сам произносит «нехорошие» слова в присутствии детей. И пример они берут с него. Вот очевидный результат «монетизации» наказания. Если вам надо будет платить реальные деньги, вы заметите ошибки гораздо быстрее и, не желая попусту терять деньги, изменитесь. Через месяц лексика в семье моего друга стала совсем другой.

Стимулировать изменения можно многими способами, я одобряю все, что работает: от премий и поощрений до штрафов и наказаний любых видов. Идея проста, но очень удивительно, как редко люди ищут решение проблемы финансовыми средствами. Я консультирую руководителей уже двадцать лет, но лишь в 2005 году столкнулся с тем, что мой клиент включил в процесс финансовый стимул. Он был одним из руководителей промышленной компании West Coast, очень непростым человеком, чей главный недостаток состоял в нежелании делиться информацией. Главный управляющий заверил меня, что какие бы нелестные высказывания я ни услышал о клиенте от сотрудников, я свой гонорар получу: «Этот парень исправится. Он скорее умрет, чем отступит от намеченного».

Главный управляющий не ошибся: я получил большое удовольствие, поскольку клиент демонстрировал твердую решимость стать лучше. Он быстро понял, что судить о конечном успехе предстоит не ему и не мне, а людям, с которыми он работает. И он сделал то, с чем я раньше не сталкивался. Клиент заключил, что самый важный судья – его личный референт. Она наблюдала его поведение каждый день, знала все недостатки и лучше других могла посоветовать, что необходимо для исправления. Ей легче, чем всем прочим, следить, исправляется ли шеф, и указывать на промахи. Иными словами, он решил сделать свое исправление столь же важным для нее и сказал: «Если Маршаллу заплатят, вы получите премию в две тысячи долларов».

Через год так и произошло.

Я никогда не встречал ничего подобного и особо рекомендую этот случай вниманию будущих клиентов.

Вы можете монетизировать наказание и покончить с проблемой. Или вы можете придать положительному результату денежное выражение и найти решение. В любом случае метод работает.

## **Правило 8. Лучшее время для перемен – сейчас**

Как я уже говорил, из десятков тысяч деловых людей, посещавших мои лекции и занятия, лишь 70 % применили усвоенное на практике. Но меня данный факт не смущает, поскольку «уровень неподатливости» – 30 %. Я им очень доволен и удивлен, что он не оказался выше.

Если вы дочитали книгу до этих строк, значит, я уверен, у вас уже окрепло желание сделать что-нибудь (пусть даже одну простую вещь) из рекомендованного. Скажем, не перестать ли вам «наказывать вестников»? Вместе с тем я отдаю себе полный отчет: если многие мои читатели попробуют, то столь же многие не станут делать ничего.

Однажды мы через год опросили сотни людей, участвовавших в наших программах тренинга. Мы спрашивали тех, кто не сделал ничего, почему они не выполнили своих обещаний.

Насколько мы могли судить, эти люди по своим человеческим качествам были в основном ничуть не хуже тех, кто начал меняться: столь же умны, с похожими ценностями.

В чем же причина?

Ответом служит своего рода фантазия. У меня она часто бывает; наверное, и у вас тоже.

Звучит она примерно так.

«Сейчас я невероятно занят. Сегодня как всегда. А в некоторые дни и того хуже. Порой жизнь совсем выходит из-под контроля».

«В данный момент у нас совершенно особые проблемы. Но, наверное, самое трудное через пару-тройку месяцев останется позади. После этого я возьму пару недель, передохну, приведу себя в порядок, побуду с семьей и примусь за дело. Очень скоро все пойдет совсем по-другому. Такого сумасшедшего режима я больше не допущу!»

Говорили вы себе нечто подобное? Долго ли тешили себя подобной фантазией? И как это на вас действует?

Пора перестать грезить о времени, когда вы не будете заняты. Оно не наступит никогда. Ваша мечта – мираж.

Я усвоил трудные уроки, пытаюсь помочь реальным людям изменить реальное поведение в реальном мире. Ни о каком «а вот через пару недель» нечего и думать. Оглянитесь вокруг: общая тенденция очевидна. Мир не становится более здоровым, и весьма вероятно, что «завтра» будет таким же сумасшедшим, как «сегодня».

Если вы хотите изменить в себе хоть что-то, лучше всего начать прямо сейчас. Спросите себя: «Что я хочу изменить сейчас?» – и сделайте. Этого хватит с лихвой. На данный момент.

## Глава 14

### Особые проблемы руководителей

#### Памятка персоналу: как вести себя со мной

Много лет одной из самых популярных развлекательных передач американского радио остается «Аймус утром» с Доном Аймусом. Передача выходит ежедневно и представляет собой причудливую смесь новостей, сатирических песенок, тирад Аймуса, реплик его помощников и интервью с приглашенными самого разного свойства – влиятельными политиками, корреспондентами, писателями, представляющими свои книги, и рядовыми обывателями. При выборе гостей Аймус придерживается одного правила: они не должны быть скучными.

Персонаж Аймуса (может быть, соответствующий его истинному характеру) – привередливый брюзга. Он все время чем-нибудь недоволен – если не лицемерием правительства, то духотой в студии. Невозможно понять, либерал он или консерватор, демократ или республиканец, пуританин или человек свободных взглядов. И невозможно предсказать, как он поведет себя с очередным гостем. Равно вероятен любой вариант. Порой он учтив и почтителен, порой грубит и в прямом эфире обзывает гостей идиотами, прохвостами и врунами. Единственное, в чем вы можете быть уверены, слушая Аймуса, – что в какой-то момент вы почувствуете себя неловко. Но плохие манеры сходят Аймусу с рук, потому что он постоянно напоминает аудитории правила игры. «Наше шоу устроено так: все, что я говорю, – шутка. Не воспринимайте меня всерьез. Серьезен я только в одном случае – когда произношу следующие пять слов: „Вы должны немедленно это прекратить“. Все остальное – игра».

Это напоминает предупреждение Министерства здравоохранения на сигаретной пачке и здорово придумано. Фактически Аймус объясняет, как вести себя с ним. Возможно, именно поэтому «Аймус утром» неизменно сохраняет один из самых высоких рейтингов среди передач очень загруженного утреннего эфира.

Эту методику должен усвоить каждый начальник.

Как будет замечательно, если все начальники заранее предупредят «потребителей продукта»! И разве не будет еще лучше, если они поступят столь же ответственно, как Аймус, и сделают это лично?

Представьте, что босс вызывает вас и говорит: «Слушай, я вообще-то наказываю недобрых вестников, поэтому берегись, когда приносишь плохие новости. Я могу и голову оторвать, даже если знаю, что ты тут ни при чем».

Или: «Пусть твоя идея сколь угодно великолепна и продуманна, я все равно захочу добавить к ней что-нибудь от себя, хоть на грош. Ты, конечно, выслушаешь и согласишься принять мои рекомендации. Прошу тебя, ты их не выполняй. Просто кивай и делай вид, что слушаешь. Если ты такой умный, как я считал, принимая тебя на работу, ты не станешь обращать на меня внимания и сделаешь все по-своему».

Многие боссы уже проводят подобные разъяснительные беседы со своими сотрудниками. Я знаю одного руководителя, выбившегося из самых низов; у него вулканический темперамент. Конечно, он далеко не всякий раз показывает, что вышел из себя. Но у него крайне напряженный распорядок дня. Уже с четырех утра он диктует указания секретарю, делает звонки через много часовых поясов и проводит не одно, а два утренних совещания. К тому времени, когда большинство из нас начинают рабочий день, он заканчивает один и переходит ко второму. В результате этот человек хронически переутомлен, а значит, постоянно пребывает в раздражении. Малейшее беспокойство выбивает его из колеи. Одно хорошо: он знает о своем состоянии. И не устраивает спектаклей, словно какой-нибудь бейсбольный тренер, картинно разыг-

рывающий возмущение якобы неверным решением судьи. Он действительно бывает вне себя. Однако гнев угасает столь же стремительно, как и вспыхивает. Эти приступы – своего рода выпускной клапан. Однажды я видел его в таком состоянии: зрелище не из приятных. Говорят, однажды он довел своих сотрудников буквально до слез. Но, к чести этого человека, он быстро берет себя в руки и всегда говорит: «Ребята, я сержусь не на вас. Я просто сержусь. Теперь все. Давайте забудем. Извините, что вам пришлось при этом присутствовать». Тут есть, конечно, толика лукавства (ведь обычно его приводят в гнев действия подчиненного), но он достаточно умен, чтобы представить эмоциональный срыв исключительно как собственную оплошность, которой не стоит придавать большого значения.

Такая прямота вызывает восхищение. Ведь фактически босс пытается стать лучше: признает свою ошибку, сообщает об этом коллегам, помогает преодолеть последствия. (Если бы я его консультировал, то рекомендовал бы попросить совета у сотрудников – то есть установить упреждающую связь – относительно того, как ему исправиться. Но удовлетворимся пока и этим.)

Несколько лет назад я работал с директором по общественным связям, который никак не мог подобрать себе персонального помощника. Он приглашал отличных кандидатов, но через шесть-семь месяцев они уходили. Провести беседы с этой группой я, по понятным причинам, уже не мог, а потому устроил эксперимент: предложил директору подумать, что именно – хорошее и плохое – сказали бы мне о нем уволившиеся сотрудники. А затем я попросил его изложить все письменно в виде памятки для следующего помощника под названием «Как вести себя со мной». Вот что он написал:

«У меня нет никаких сложностей с людьми и тем более – с идеями. Если у клиента проблема, моя задача – найти творческое решение. Но у меня большие сложности со всем прочим. Я терпеть не могу бумажную работу. Мне трудно соблюдать правила формальной любезности, которой клиенты вправе ожидать от человека на моем месте. Я забываю писать благодарственные письма, не помню дней рождения, боюсь снять трубку, потому что наверняка услышу об очередной проблеме, а не о том, что меня ожидает чек на круглую сумму или что я выиграл в лотерею. Я прекрасно чувствую общее состояние дел, но ненавижу финансовую отчетность. Люди думают, что мне как менеджеру чего-то не хватает, и они правы. Я не хвалю себя и не унижаю. Я описываю то, что есть.

В плане личного поведения я корректен и вежлив. Я никогда не буду кричать на вас. Если дела идут хорошо и нам удастся с блеском решить несколько задач подряд, я начинаю думать, что я – один из самых приятных людей в мире. В такие моменты мои шутки бывают язвительными. Пожалуйста, не относите их на свой счет. А еще лучше, сделайте мне замечание. По натуре я человек спокойный и даже флегматичный. Чем больше раздражающих факторов, тем спокойнее я становлюсь. Такова моя реакция на прессинг. Только не воспринимайте это хладнокровие как безразличие. Мне до всего есть дело. А от вас мне нужно одно: возьмите на себя как можно больше моих рутинных функций. Чем меньше останется мне, тем лучше. Если сможете, мы отлично поработаемся».

Эту памятку мой клиент в первый же день вручил следующему помощнику – энергичной молодой выпускнице Мичиганского университета по имени Мишель. Когда я увиделся с ним через полтора года, я просто умирал от любопытства: есть ли какой-нибудь прогресс по части «удержания секретарей»?

– Ну, и как идут дела с Мишель, хорошо? – спросил я.

– О да.

– А почему? – не будучи человеком легковерным, допытывался я.

– Потому что на Рождество каждый клиент прислал ей – не мне – роскошную корзину фруктов или бутылку шампанского в знак благодарности. Когда я сказал ей, что помощник должен брать на себя большинство вопросов, она восприняла это совершенно серьезно. В сущности, она прикрывает меня почти от всех проблем, которые сначала попадают к ней на стол, и решает их сама. Вряд ли это получилось бы, если бы я не объяснил, как вести себя со мной.

Эта история – примечательный (и обнадеживающий) пример того, как плодотворна точная критическая самооценка босса в сочетании с согласием подчиненного принять ее. Но так бывает не всегда. Порой разрыв между самооценкой босса и мнением персонала велик, очень велик.

Самый очевидный случай: подчиненные считают, что самооценка начальника – фантазия или принятие желаемого за действительное. Несколько лет назад именно в такой ситуации оказался один начальник отделения, который гордился своей справедливостью и отсутствием любимчиков. Памятки он не писал, но постоянно напоминал подчиненным, что не терпит подпевал и подлиз, а людей выделяет только по производственным результатам. Однако сотрудники считали, что истина совершенно противоположна этой самооценке: начальник поощряет подхалимов, не терпит возражений, награждает тех, кто соглашается с ним, за счет несогласных. То, что могло бы привести босса и подчиненных к гармонии, на самом деле обернулось горькой насмешкой, еще больше отдалившей их друг от друга.

Менее явным разобщение бывает в тех случаях, когда самооценка босса корректна, но не имеет отношения к основной задаче.

Здесь я хочу привести пример руководителя одной энергетической компании. Он был известен своей придирчивостью к мелочам – вплоть до того, что лично поправлял грамматические ошибки в докладных записках. Начинал он как учитель английского, а потом занялся корпоративным правом и благодаря скрупулезности достиг больших успехов. Энергетическая компания обратилась к нему за помощью, и он умелыми советами спас ее от банкротства – опять же в немалой степени благодаря фанатичному вниманию к деталям. Совет директоров предложил ему место председателя. Тут-то и возникли проблемы.

Этот человек тоже не писал памятки «Как вести себя со мной» (тогда идея еще не пришла мне в голову). В сущности, она была и не нужна. Всякий раз, испещряя красным карандашом послание очередного представителя руководства, он давал недвусмысленный сигнал: «Для меня это важно». Менеджеры быстро поняли: если хочешь произвести благоприятное впечатление на нового начальника, просто пиши с соблюдением всех правил грамматики и пунктуации. Продолжая упорствовать в своих требованиях, он рисковал либо спровоцировать мятеж, либо получить руководящее звено, укомплектованное лишь знатоками грамматики.

И тут пригласили меня. Суть проблемы: босс ясно дает понять, чего ждет от сотрудников, и главное, никого не обманывает. А менеджмент считает его требования глупыми и совершенно негодными ни для управления компанией, ни для адекватной оценки уровня руководящего звена. Я опросил непосредственных подчиненных. Первый ответ: «Пять миллионов долларов в год за редактирование – это слишком». Второй: «Надоел красный карандаш». Третий: «Мы не в первом классе». И так далее. Мне понадобились месяцы, чтобы убедить председателя совета директоров: исправление ошибок в служебной документации – плохая, даже недостойная трата его времени. Важное для него совершенно безразлично коллективу. Налицо опасная разобщенность, которую не может себе позволить ни он, ни компания.

Все это я рассказываю вот к чему. Памятка «Как вести себя со мной» – не только отличное упражнение по самоанализу, но верное средство наладить диалог с людьми. Однако имейте в виду: ваша памятка должна быть предельно честной. Ваши подчиненные должны в нее поверить. А самое главное, они должны поверить, что речь идет о действительно важных вещах.

Если вы не соблюдете три этих условия в полной мере, лучше оставить памятку для вашего личного пользования.

## **Не позволяйте вашим людям перегружать вас**

Быть начальником (все равно, чем вы руководите – крохотной конторой из трех человек или подразделением в 30 тысяч работников) особенно приятно потому, что вы «заказываете музыку» – всю. Сопровождения начинаются в назначенное вами время, проходят там, где вы хотите, и заканчиваются по вашему слову. Не важно, хороший вы босс или не очень: вы не подотчетны никому, а все подотчетны вам.

Но есть в положении начальника и опасная оборотная сторона, которая ускользает от внимания многих начальников, замкнувшихся в уютном коконе всевластия.

Только босс знает, насколько он зависит от своих людей. Без их верности и поддержки он – ничто. (Мудрый лидер постоянно напоминает своим людям, что понимает, насколько зависит от них.) Но нельзя забывать, что это улица с двусторонним движением. Вы зависите от подчиненных, но и они зависят от вас – причем в том, что может не иметь прямого отношения к собственно рабочему процессу. Они хотят вашего внимания, вашего одобрения, вашей симпатии. А если вы еще и харизматичный лидер, то они оценивают свой статус в организации по количеству времени, проводимого в личном общении с вами.

И это вполне естественно. Что может быть лучше для подчиненного, чем личное общение со своим лидером, позволяющее наблюдать его поведение, а потом и подражать ему? Однако взаимозависимость порождает проблемы.

Я знаком с главным редактором одного из самых популярных женских журналов. Эта невероятно организованная женщина гордилась своей способностью напряженно работать и при этом уделять достаточно времени мужу и двум маленьким детям. Она была почти идеальным боссом: справедливым, ровным со всеми, доступным в любое время. (Даже если она увольняла людей, то непременно помогала им найти новое место.)

Однако награда за ревностные труды оказалась не совсем такой, на какую она рассчитывала. Будучи преданной, заботливой матерью, она старалась приходить домой не позже половины седьмого, чтобы побыть с детьми, однако со временем стала замечать, что находит все больше поводов задержаться на работе. Прошло два года, и она стала регулярно засиживаться до половины десятого, а то и до десяти. Сначала она думала, что причина просто в любви к своему занятию (выпуск доходного глянцевого журнала действительно может доставлять удовольствие). Однако, хорошо поразмыслив, она пришла к выводу: дело вовсе не в ней самой, а в том, что сотрудники слишком сильно от нее зависят. И во многом это объяснялось именно ее открытостью и доступностью. Она сама создала условия, максимально облегчавшие общение с боссом. Поэтому каждый стремился с ней поговорить. Бесконечная череда посетителей просто не давала выйти из кабинета. Люди подходили в конце дня с просьбой «уделить им десять минут». Естественно, она не могла отказать и парадоксальным образом теряла контроль над ситуацией, потому что отвечала за нее.

Решив изменить положение, она собрала сотрудников и объявила: «Отныне и впредь моя дверь в 17:45 закрывается. После этого никаких личных бесед. Общаться со мной будут только мои дети».

Но это сняло лишь половину проблемы. Редактор стала приезжать домой к половине седьмого. А вот ее сотрудники почувствовали себя заброшенными и покинутыми. Тогда пригласили меня.

Я подтвердил, что она поступила правильно: люди станут меньше зависеть от общения с ней. Но они по-прежнему хотят, чтобы ими руководили и указывали, что делать.

Я предложил ей побеседовать с каждым непосредственным подчиненным о двух вещах.

Во-первых, она должна спросить: «Давайте оценим ваши обязанности. Как вы считаете, в какой мере мое участие совершенно необходимо, а в какой его можно свести к минимуму?» Таким образом, сотрудники должны будут сами определить круг вопросов, по которым допустимо обращение к руководителю, и круг вопросов, которые этого не заслуживают. Фактически она делегирует им дополнительные полномочия, причем самым щедрым и любезным образом: предложит им решить, какую меру ответственности они хотят взять на себя.

Во-вторых, она должна сказать: «Теперь посмотрим на мою работу. Замечали ли вы, что я уделяю внимание вещам, которыми человек моего положения заниматься не должен, – скажем, мелочам, не стоящим моего времени?» По сути дела, она просит сотрудников посоветовать, как ей разгрузить себя, то есть, проще говоря, получить возможность возвращаться домой к половине седьмого. Лучше подарка подчиненным не придумаешь! И руководителю – тоже.

Естественно, «спасибо» она всем сказала и без моих подсказок.

Припомните этот случай, когда обнаружите, что вас осаждают назойливые, нуждающиеся в вас сотрудники. Если они отнимают слишком много времени, мало запретить им беспокоить вас. Нужно отучить их от этой привычки и выдать решение за их собственную идею. Пусть они определяют, какие вопросы способны решать самостоятельно, пусть скажут, где вы им не нужны. Так и выяснятся разумные пределы личного общения с вами и вашей свободы от общения. Будучи начальником, вы вполне способны убедить своих людей в необходимости такого подхода.

## **Перестаньте действовать так, словно у вас в подчинении – вы сами**

Чудесно, если сотрудники знают, как обращаться с шефом, но это еще не решает одну из самых парадоксальных проблем в отношениях начальника и подчиненных. Проблема такова: многие руководители убеждены, что персонал должен напоминать их самих: поведением, энтузиазмом, сообразительностью, а главное, стилем мышления. Упрекнуть за это трудно. Если бы я был необычайно успешным начальником, то, скорее всего, захотел бы укомплектовать свою организацию клонами... себя самого. Есть ли лучший способ устроить так, чтобы все делалось по-моему? Кстати, желание совершенно естественное. Если есть выбор, все мы предпочтем взять того, кто больше всех похож на человека, которого мы каждый день видим в зеркале.

В то же самое время мы достаточно умны, чтобы понимать: организация, состоящая из одних клонов, лишится необходимого многообразия. Целое должно складываться из разных мнений, разных стилей мышления, разных характеров. Мой опыт свидетельствует: чтобы организация жила полноценной жизнью, ей положительно необходимы «бунтари», способные бросить вызов групповому мышлению и поставить под сомнение сложившееся положение вещей.

Кроме того, клоны не обеспечивают гибкость командной работы. Если бы, скажем, я был Майклом Джорданом и начинал создавать баскетбольную команду с нуля, я, конечно, хотел бы иметь одного игрока, подобного мне, но вдобавок еще двух-трех более высоких и мощных на передней линии, а также не очень высокого, но зато юркого распасовщика. Команда из пяти Майклов Джорданов, вырывающих мяч друг у друга, – явный нонсенс.

Начальники в большинстве своем достаточно умны, чтобы понимать подобные вещи, а потому противятся искушению брать только собственные зеркальные подобия. Но и лучшие из нас иногда дают слабину. Время от времени мне приходится напоминать даже самым искушенным и внимательным руководителям: «У вас в подчинении – не вы сами».

Особенно яркий пример – генеральный директор крупной сервисной компании. Назовем его Стив. Он полагал, что выступает в роли великого лидера, воплощающего нормативные

для сотрудников ценности. Фактически он воспринимал себя как общекорпоративный образец лидерских качеств.

Как обычно, я рассказал Стиву, что думают о нем коллеги. В целом его руководство вызывало самые положительные эмоции, но при этом все единодушно утверждали, что он препятствует свободному обмену мнениями. В этом единственном пункте его поведение расходилось с лозунгами: он не делал того, что проповедовал.

Ничего особенного, подумал я. Проблема легко решается, если Стив захочет измениться. Я обяжу его больше слушать и просить советов у коллег. Я объясню ему: впредь нельзя заканчивать совещание, не спросив участников, считают ли они, что им дали полную возможность изложить их позицию.

Но все оказалось не так просто. Изучая отзывы сотрудников Стива, я почувствовал: концы с концами не сходятся. Все утверждали, что, с одной стороны, он зажимает свободную дискуссию; с другой – постоянно меняет свое мнение. Это сбивало с толку: те, кто не любит дискуссий, обычно не склонны к колебаниям. А оба указанных недостатка, как правило, не могут сосуществовать.

Еще больше меня озадачил разговор со Стивом. Когда я сообщил ему результаты своих изысканий, он не мог удержаться от смеха: «У меня, наверное, масса недостатков, но уж зажимать диалог – не в моих правилах. Я всегда обсуждаю с моими людьми все до мелочей».

И тут я вспомнил слова одного из заместителей Стива: «Поймите, этот парень – мастер спорить с самим собой. Он еще в университете показал себя заядлым полемистом».

Картина внезапно прояснилась.

Раз за разом сотрудник приходит к Стиву с идеей. Будучи полемистом по натуре, Стив не может отказать себе в удовольствии найти в ней слабые места. Сотрудник, как непосредственный подчиненный, беспомощен перед словесной атакой босса. Два человека – два видения проблемы. Стив думает, что ведет открытую полемику. Подчиненному кажется, что его разносят в пух и прах.

Проблему усложняла склонность Стива спорить с самим собой. Кто-нибудь говорил: «А почему нам не попробовать так?» – и Стив с ним соглашался. Более того, он внушал всем сотрудникам, что это отличное предложение, но через несколько дней, интенсивно обсудив идею с самим собой, менял решение и сообщал: «Возможно, не так уж она и хороша». В своем понимании он вел себя открыто и честно. А коллективное сознание сотрудников говорило им, что их дурачат.

Не будем долго останавливаться на том очевидном факте, что руководителю не подобает вести себя подобным образом. Нельзя убеждать 200 человек покорить вершину, а на полпути к ней сказать: «Минуту, ребята, может быть, это не самый удачный вариант». Достаточно одного-двух раз – и за вами никто не пойдет. Люди будут сидеть у подножия и ждать.

Давайте присмотримся к проблеме Стива. Я называю ее «ошибочная интерпретация „золотого правила“». <sup>13</sup> Классический пример – следующее умозаключение начальника: подчиненные подобны ему; значит, в точном соответствии с «золотым правилом», они хотят такого же отношения к себе, какого он желает от них. Я люблю, когда со мной обращаются так-то и так-то; следовательно, я должен обращаться с ними таким же образом.

Вы, сказал я Стиву, любите горячие дебаты, потому что это играет вам на руку. Он не возражал:

– Да, мне удобно, когда люди высказываются по моей просьбе. Я сопоставляю все мнения и выношу оценку.

– Это хорошо, но ведь они – не вы, – заметил я.

---

<sup>13</sup> «Золотое правило» – постулат так называемой естественной этики, гласящий: «Поступай с другим так, как, по твоему мнению, он должен поступать с тобой», или: «Не делай другому того, чего не хочешь претерпеть сам». – Прим. пер.



– Ну и что с того? Что плохого, если я высказываю свое мнение, все прочие высказывают свое мнение, и у нас возникает плодотворная дискуссия? Это по мне.

– Да, но ведь вы – босс, а они – нет. Вы овладели искусством полемики еще в университете, а им оно незнакомо. Разве это честное состязание? Фактически вы говорите им: «Я играю на выигрыш, вы – на проигрыш». Их шансы одолеть вас в подобной игре равны нулю. Поэтому они предпочитают не играть.

– Это не так, – возразил он. – У нас есть люди, которые любят дискуссию не меньше меня.

– В том-то и дело. Ваша методика хороша для того, кто готов аргументировать «за» и «против» по любому вопросу и не уклоняется от словесной дуэли. Если бы все сотрудники владели подобными навыками, не было бы и проблемы. Но 99 % вашей команды – не полемисты. И один удачный эпизод не превращается в правило. А почему? Да потому, что на вас похожи только сотрудники, составляющие исключение. Но у вас в подчинении – не вы сами.

Верный себе, Стив вовлек меня в жаркие дебаты. Но мой аргумент «у вас в подчинении – не вы сами» возымел действие. Внезапно Стив осознал: он исходит из ложной посылки «то, что хорошо для меня, хорошо и для других».

С этого момента исправление Стива стало лишь вопросом времени. Он начал тщательно отслеживать свои полемические импульсы и подавлял их, если рисковал поставить сотрудников в невыгодное положение. Он извинился перед всеми за прошлые ошибки и обещал впредь вести себя иначе. Он по-прежнему предлагал людям высказываться, но теперь дважды и трижды думал, прежде чем возразить. (Возражение – вещь необходимая. Стив стимулировал открытый диалог, но не хотел поощрять всякие глупости.) Он поддерживал связь с людьми, напоминал о своих стараниях, просил советов.

Конечно, перемены произошли не вдруг. Нужно немало времени, чтобы наладить прочные контакты с людьми, оценивающими ваше поведение. Как я уже говорил, нужно измениться на 100 %, чтобы окружающие признали 10 %. Через полтора года сотрудники признали, что Стив изменился к лучшему. В основном он остался прежним и все так же любил поспорить с самим собой и любым желающим. Одно лишь «но»: теперь он полностью сознавал, что сотрудники могут воспринимать дискуссию иначе, чем он.

После работы со Стивом я стал особенно внимателен к случаям «нечестной игры» начальника с подчиненными.

Одна знакомая как-то рассказала мне о своем начальнике и его одержимости канцелярщиной. Он имел юридическое образование, был рабски предан бумажной документации и мастерски формировал досье. Затем он основал консалтинговую фирму по маркетингу и перенес любовь к бумагам на новое дело: сохранял каждый документ. Само по себе это хорошо, если бы он не требовал того же от сотрудников. Все знали, что на совещании он обязательно предъявит какую-нибудь древнюю докладную записку или памятку в доказательство чьей-нибудь оплошности.

Я расценил такое поведение как образцово неверное руководство, классический случай ложной интерпретации «золотого правила». Шеф упустил из виду, что, будучи владельцем фирмы, он имеет доступ ко всем документам, а подчиненные – нет. Он не сознавал, что провоцирует состязание, победить в котором может только он сам. Любовь к бумажному порядку породила в нем ложную уверенность, что такая любовь должна быть свойственна всем.

Стоит заметить подобное поведение один раз – и вы начнете замечать его везде.

Конечно, нужно стремиться поступать с другими так, как, на ваш взгляд, им следует поступать с вами. Только имейте в виду: в сфере управления это правило применимо не всегда. Если вы руководите своими людьми так, как хотели бы, чтобы руководили вами, значит, вы забыли одну вещь: у вас в подчинении – не вы сами.

## Прекратите «ставить галочки»

Недавно я говорил с одним руководителем компании, который высказал мне свое удивление тем, что его сотрудники плохо представляют себе миссию компании и общее направление ее деятельности.

– Не понимаю, в чем дело. Я все растолковал на совещаниях, свел в краткий меморандум. Вот он, смотрите. Предельно ясный. Чего им не хватает?

На какое-то мгновение я подумал, что это такая милая шутка. Ведь невозможно разъяснить сотрудникам миссию и задачи компании с помощью декрета или заявления о намерениях. И такому умному человеку, как наш директор, это, конечно, известно. Но страдальческое выражение его лица убедило меня, что он и не думал шутить и находится в полной растерянности (по крайней мере, в данной области).

– Давайте подумаем, – предложил я. – Как распространялся меморандум?

– По электронной почте. Отправлен на персональный адрес каждого сотрудника.

– Понятно. Похоже, вам известен только такой способ распространения информации. Знаете ли вы, кто действительно получил и прочитал послание?

– Нет.

– А из тех, кто прочитал, сколько поняли?

– Не знаю.

– А из тех, кто понял, сколько приняли к сведению?

Он отрицательно покачал головой.

– А из этой явно незначительной группы сколько запомнили?

Очередной жест отрицания.

– Знаете, – сказал я, – для задачи, которую вы считаете жизненно важной, слишком много неизвестных. Но это еще не самое плохое. Если мы вычтем всех, кто не получил, не прочитал, не понял, не принял к сведению и не запомнил, – а вполне возможно, что после этого уже никого не останется, – сколько человек сочтут ваш меморандум руководством к действию? Кто начнет жить миссией компании благодаря вашему меморандуму?

Мне показалось, что директор покаянно пробормотал «Не знаю», но наверняка утверждать не возьмусь, потому что он шептал уже очень тихо.

Приводить клиентов в состояние уныния – не моя задача. Поэтому я решил взбодрить его переменной темы и заявил: проблема в нем, а не в меморандуме.

– Единственная ваша вина в том, что вы занимались «проставлением галочек».

– Это как? – спросил он.

– Вы сочли, что ваша обязанность выполнена, если вы сформулировали идею и изложили ее письменно, словно это очередной пункт вашего дневного расписания. Поставили галочку: готово. Идем дальше.

Я видел: у него словно пелена с глаз спадала – и продолжал энергично разъяснять свою теорию про самый распространенный источник корпоративных неурядиц: неспособность руководства увидеть вопиющий разрыв между пониманием и исполнением. Программы подготовки руководящего звена, как правило, исходят из ложной предпосылки: если люди поймут, то сделают. Ничего подобного. Многие из нас все понимают, но не делают. Позволю себе напомнить аналогию из главы 11: все мы понимаем вред лишнего веса, но мало кто из нас хоть как-то пытается от него избавиться.

Этот руководитель, как и большинство других, считал, что основу эффективности организации составляет строгая властная вертикаль. Начальник говорит: «Прыгайте». Подчиненные спрашивают: «Куда?» В таком идеальном мире каждая команда подразумевает не просто

повиновение, а повиновение неукоснительное и быстрое, фактически тождественное исполнению. Боссу не нужно проверять: он сказал, значит, сделано. К тому же он поставил галочку.

Я не знаю, почему начальники продолжают думать подобным образом. Возможно, они не допускают и мысли, что их распоряжения не будут выполнены в точности. Возможно, им просто лень следить за выполнением. Возможно, они слишком неорганизованны, чтобы применять строгие контрольные процедуры. А возможно, считают проверку ниже своего достоинства. Какова бы ни была причина, они без раздумий исходят из предпосылки: если люди поняли, значит, сделают.

Но для этих руководителей и для моего клиента есть хорошая новость: заблуждение лечится простым лекарством. Называется оно «контроль над выполнением». Поставив задачу, спросите ваших людей на следующий день, известна ли она им. Затем спросите, поняли ли они ее. Через несколько дней узнайте, сделано ли что-нибудь для выполнения задачи. Поверьте мне на слово: если первый контрольный вопрос не привлечет их внимания, то следующий привлечет, а последний и подавно.

## **Избавьтесь от предрассудков в отношении своих сотрудников**

В своей профессиональной жизни я занимаюсь в основном тем, что помогаю людям изменять поведение в рабочей обстановке. Я объясняю, что перемены – это простое уравнение: прекратите раздражать людей своим поведением – и они перестанут на вас раздражаться. Так просто, что я не перестаю удивляться, почему мне платят.

Хотел бы я сказать то же самое о своем умении воздействовать на образ мышления. Однако в последнее время этот вопрос тоже стал важной частью моей практики. Причиной послужил радикальный сдвиг в самовосприятии работников: они начали по-другому относиться к своей роли в организации. Внимание на этот феномен обратил журнал Fast Company, опубликовавший в 1998 году получившую широкую известность статью под названием «Племя свободных агентов». В ней излагалась новаторская для тех времен концепция: понятие «член организации» – анахронизм, ибо лучшие работники больше не хотят приносить свои жизни на алтарь корпоративного блага. Самые умные понимают, что будут «выброшены вон», когда станут не нужны компании, а потому считают себя вправе «бросить компанию», когда она перестанет удовлетворять их. Автономия означает, что каждый работник функционирует не как винтик большого механизма, а как маленькая самодостаточная структура.

Поначалу вирус «свободы действия» распространялся медленно. Но сейчас, поверьте мне, он сродни эпидемии, массовому заболеванию, требующему перемен в мышлении руководителей.

Работая с руководителями, которые удручены или сбиты с толку этой переменой в рабочей атмосфере, я первым делом разьясняю, что они скованы предрассудками в отношении своих сотрудников. Реакция всегда бурная: «Я? Предубежден? Да с чего вы взяли?!» Но это правда – если в данном случае предрассудок означает негибкое, нетерпимое обращение с группой людей, не соответствующее реальному положению вещей или самовосприятию данной группы. Руководители, которые не замечают настроений новой когорты свободных агентов, ведут себя, как опасные, одержимые бредовыми идеями фанатики. (Это все равно что отказываться взять на работу молодую замужнюю женщину на том основании, что она вскоре заведет детей и покинет компанию, а потому не может серьезно относиться к своей карьере. Далеко не все помнят, что еще не так давно подобный подход господствовал почти повсеместно.) Предвзятое отношение к автономии работников принимает разные формы, но четыре из них, вероятно, самые распространенные.

## 1. Я знаю, что им нужно

Это самый значительный предрассудок. И самый легкий для осознания. Почти все экономические модели исторически исходили из предположения, что деньги – главный мотиватор для любого работника. Поэтому начальники убеждены: чем больше они заплатят, тем больше трудовой отдачи и верности получают взамен. Прошу извинить, но данная схема больше не действует.

Разумеется, в карьерных планах деньги занимают видное место. Но на определенном этапе лучшие работники достигают уровня финансового комфорта (пусть и относительного), и тогда начинают преобладать иные факторы. Как отметил экономист Лестер Туроу в книге «Building Wealth» («Создание богатства»), свободные агенты стремятся преодолеть то парадоксальное обстоятельство, что экономическая ценность их профессионального опыта в ходе карьерного продвижения не растет, а падает. «Срок годности» знаний, особенно технических, постоянно сокращается. Свободные агенты отвечают тем, что переходят к новым задачам, которые повышают знания и позволяют задействовать весь потенциал их опыта. Это приносит им удовлетворение, а в перспективе и больше денег.

Если вы когда-нибудь недоумевали, почему способный сотрудник ушел от вас в другую компанию на другую должность за меньшие деньги, значит, вами владеет вышеупомянутый предрассудок.

Повинуясь ему бессознательно или сознательно, вы можете потерять хороших людей. Один предприниматель-мультимиллионер как-то раз поведал мне, в какое недоумение ввел его штатный сотрудник, хорошо оплачиваемый технический писатель, который никогда не выполнял задания вовремя. Предприниматель ценил его работу, но не желал терпеть безответственного отношения к срокам. Поэтому он ввел на первый взгляд безотказную систему кнута и пряника: в случае соблюдения месячных сроков технический писатель получает 500 долларов премиальных. Никакого эффекта. Человек явно получал столько денег, что лишние 500 долларов в месяц для него ничего не значили. Предприниматель поднял премию до трех тысяч – с тем же результатом. И лишь когда босс пригрозил вычитать три тысячи из месячной зарплаты, технический писатель исправился. Экономисты называют этот феномен «отвращение к потерям»: нас больше страшит потеря чего-либо, чем радуется получение эквивалентной ценности. В данном случае налицо предрассудок – неспособность быстро понять, что мотивирует сотрудника. Технический писатель несколько месяцев выдерживал сроки, но через полгода ушел из компании.

Итак, этого сотрудника мало радовали поощрения за хорошую работу, но очень беспокоили вычеты за плохую. Премии не были для него стимулом, а вот вычеты задевали за живое. Предприниматель в конце концов выяснил, как изменить поведение сотрудника, но при этом потерял его. Свободные агенты – люди непростые. И если вы убеждены, что знаете, как заставить их работать, займитесь прежде вашими предрассудками.

Иллюзия «я знаю, что им нужно» простирается далеко за пределы финансовой сферы. Как правило, в 20 с лишним лет люди хотят учиться делу, после 30 лет – продвигаться, после 40 – руководить. Но в каком бы возрасте человек ни был, его желания, словно ртуть, ускользают от нашего понимания. Необходимо на каждом шагу выяснять, чего он хочет, напрямую спрашивая его об этом, и не думать, что один ответ подходит для всех случаев. В 24 года человека может совершенно не волновать гармоничный баланс «работа – личная жизнь», а в 34 он сочтет его принципиально важным.

Вот пример еще не завершенной карьеры шорт-стопа Алекса Родригеса. В 20 лет он выиграл титул лучшего бэттера в составе «Сиэтл Маринерс», а четыре года спустя перешел в «Техас Рэйнджерс» ради грандиозной зарплаты 25 миллионов долларов в год, завоевал звание самого

ценного игрока Американской лиги и трижды удостоился звания чемпиона по хоум-ранам. Еще через четыре года, будучи сравнительно молодым 28-летним человеком, Родригес перешел в «Нью-Йорк Янкиз». По всеобщему признанию, он был выдающимся игроком, но две команды его отпустили! На самом деле, конечно, не команды отпускали его, а он уходил из них – первый раз ради денег, второй раз ради победы в чемпионате США по бейсболу, где «Янкиз» неизменно лидировали. Классический случай свободного агента в действии (особенно потому, что понятие «свободная деятельность» возникло именно в бейсболе после судебного прецедента 1975 года, позволившего игрокам свободно менять команды). Перед нами пример, показывающий, что а) работник играет по своим правилам, б) использует организацию для удовлетворения своих потребностей и в) эти потребности со временем меняются.

Если вернуться к изложенной выше истории предпринимателя и технического писателя, то я не знаю, чем смог бы помочь, разве что объяснил бы предпринимателю непродуктивность традиционной системы кнута и пряника. Пряник в виде премий за аккуратность на технического писателя явно не подействовал. Но отсюда никак не следует, что кнут вычетов понравился ему больше.

## **2. Я знаю не меньше их**

Давно прошли времена, когда руководители лучше всех в компании знали, как выполнить любую работу. Питер Друкер справедливо заметил, что менеджер будущего должен уметь спрашивать, а не приказывать. Друкер понимал: высокообразованные, квалифицированные специалисты будут знать больше всякого менеджера. Будущее уже наступило, и оно мстит. Действительно умные руководители должны освободиться от излишнего самомнения. Их претензии, что они знают не меньше своих сотрудников в специальных областях, негативно сказываются на работоспособности подчиненных и в конечном счете на авторитете самого руководителя.

## **3. Ненавижу этих эгоистов**

Сколько раз к вам приходили сотрудники с жалобами на то, что работа не доставляет им удовольствия, а ваша первая мысль была такой: «Что ты ноешь, болван? Я плачу тебе кучу денег за дело, а не за удовольствие. Иди работай»?

Сколько раз люди приходили к вам с сообщением, что их приглашают в другую компанию, и в надежде, что вы предложите им лучшие условия, поскольку они не хотят покидать вас или компанию, а вы в ответ думали: «Какой же неверный и неблагодарный тип, какой предатель»?

По моему мнению, эти грубые неандертальские реакции – тоже проявление предрасудка. И нетрудно понять, почему руководители так реагируют. Предубеждение укоренилось в них десятилетиями. По традиции, крупные компании США извлекали выгоду из односторонней позиции. Если обязанностью компании была максимизация прибыли для нее и акционеров, то обязанностью отдельных работников – отречение от собственных интересов и концентрация на благе компании. Вопрос «А что это даст мне?» считался вопиющей бестактностью со стороны сотрудника.

Думаю, все мы согласимся, что в нынешних условиях, когда «члены организации» замещены высококомобильными свободными агентами, ни один руководитель не должен быть обескуражен желанием работников позаботиться о своих интересах. Это желание нельзя порицать и приравнять к чистому эгоизму. Напротив, его следует принимать как должное, поскольку проблему сравнительно легко контролировать, если в ваших руках все властные полномочия.

Один способный агент рассказал мне об открывшей ему глаза встрече с Джеком Уэлчем, когда тот был президентом General Electric. Фирма рассказчика только что оформила новый долгосрочный контракт для диктора вещательного отделения GE, входившего в состав NBC, с большим повышением зарплаты и опционами на акции.

На совещании Уэлч упомянул имя диктора, и агент горделиво-заискивающим тоном вставил: «Боюсь, господа, мы заставили вас немного раскошелиться для этого парня».

Глаза Уэлча на мгновение сверкнули, и агент подумал, что без нужды оскорбил легендарного управляющего. Но Уэлч серьезно и спокойно произнес: «Вы заблуждаетесь. Вы несколько не надули нас. Это мы хотели дать ему денег. Мы сделаем все, чтобы ему было хорошо».

Вы тоже должны так относиться к вашим требовательным, просящим и якобы «эгоистичным» работникам. Гневаться на них и отталкивать – значит не понимать их и в конечном счете потерять. Вы просто совершите акт корпоративного жертвоприношения.

#### **4. Я всегда найду замену**

В прошлые времена богатство во многом зависело от контроля над землей, материалами, фабриками и оборудованием. В этих обстоятельствах работник больше зависел от компании, чем она от него. Теперь ключ к богатству – знание. Поэтому компании гораздо больше нуждаются в профессионалах, чем профессионалы в компаниях. И, что хуже всего, профессионалы об этом знают! Они рассматривают себя не как рядовой товар, а как многофункциональный актив, не зависящий более от прихотей компании. Разница на первый взгляд малозаметная, но существенная: свободный агент уверен, что всегда где-нибудь найдет работу получше. А вот если ли бы он был рядовым товаром, любой мог бы его заменить (такое, как мы знаем, теперь невозможно).

Умные руководители чувствуют ситуацию. Они начинают осознавать, что их отношения с наиболее ценными сотрудниками – это скорее стратегический альянс, нежели обычное трудовое соглашение. Они знают: классный профессионал может уйти в любое время. Я опросил 120 топ-менеджеров одной из ведущих высокотехнологичных компаний мира на такой предмет: «Может ли самый перспективный лидер, работающий у вас, уволиться и за неделю найти себе работу в другом месте с повышением оклада?» Все 120 ответили утвердительно!

Я абсолютно уверен, что именно из-за предрассудков руководства Шакил О'Нил покинул в 1995 году «Орlando Мэджик» и перешел в «Лос-Анджелес Лэйкерс». (Это все равно, как если бы Microsoft отпустила Билла Гейтса или Sony Music вычеркнула Брюса Спрингстина из своего каталога звукозаписей. Некоторые таланты незаменимы.) Конечно, держать Шака было накладно, но в «Орlando» наверняка считали, что он вполне заменим и за меньшие деньги можно приобрести похожего игрока. Это предрассудок, который дорого обходится. Потеряв О'Нила, «Орlando» превратилась во второсортную команду, а «Лэйкерс» с его приходом выиграла три первенства мира.

Спортивные примеры я привожу не потому, что это классические образцы действий свободных агентов, а потому, что данная информация широко известна и легко доступна. Но поверьте: та же самая позиция «к чему мне здесь находиться?» заявляет о себе тысячи раз на дню в компаниях по всей Америке. Люди не чувствуют удовлетворения. Они размещают резюме на Kinko's. Они изучают рынок труда. Они уходят с хороших мест на лучшие. А причина одна: их начальники понятия не имеют, ради чего сотрудники ежедневно ходят на работу. Если подобная слепота – не предрассудок, то я не знаю, как еще ее назвать. Но факты остаются фактами. Единственная разница в том, что в газетах не пишут о каждом таком случае.

Если вышеприведенные примеры вас не убедили, позвольте мне перейти в сферу, где последствия могут быть очень болезненными.

Если вы упорно следуете предрассудкам и не обращаете внимания на изменения в рабочей обстановке, то рискуете потерять место – сколь бы высоко вы ни сидели и какие бы показатели ни выдавали.

Я не хочу сказать, что руководители совершенно утратили власть. В большинстве организаций властная вертикаль по-прежнему цела. Подчиненные все так же повинуются начальству. Но вместе с тем налицо скрытое перераспределение власти: часть ее отошла к свободным агентам, и она больше, чем кажется менеджерам. Отчасти по этой причине мне хватает дел. Если я индивидуально работаю с руководителем, значит (как правило), он сильно досадил подчиненным и некоторые были настолько недовольны, что ушли из компании. А уволившись голосуют ногами. Когда процент таких голосов достигает значительной величины, реакция свободных агентов на действия руководителя констатирует серьезную проблему. Тут и приглашают меня, чтобы я выяснил, чем недовольны работники, объяснил это боссу и помог ему исправиться.

Кейси Стенгел любил повторять, что в любой бейсбольной команде треть игроков относится к начальнику хорошо, треть – плохо и треть безразлично. «Секрет управления клубом, – говорил он, – в том, чтобы не дать отрицательно настроенной трети привлечь безразличных».

Именно в данном плане свободные агенты представляют ныне настоящую угрозу. Один сотрудник не может свалить сильного руководителя. Но группа сотрудников способна сплотиться и опрокинуть даже самого мощного босса.

Не забывайте об этом, прокладывая свой путь – учтиво или бесцеремонно – по непрестанно меняющемуся управленческому ландшафту страны свободных агентов. Регулярно отслеживайте свое поведение. Вы обращаетесь с сотрудниками, руководствуясь старомодными предрассудками? Или принимаете позицию свободных агентов на их условиях? Все, о чем я говорю в моей книге, свидетельствует: переход к новому мышлению поможет вам стать более успешным боссом и, вполне вероятно, сохранит вам работу.

Ваши люди постоянно изменяются – прямо на ваших глазах. Если вы не меняетесь соответствующим образом, значит, фактически управляете с закрытыми глазами. А это самый непростительный предрассудок из всех.

## **Прекратите наставлять тех, кого наставлять бесполезно**

Как мы уже знаем, некоторые ваши проблемы можно оставить в покое, если они имеют значение лишь для горстки людей. Точно так же вам, руководителю, не следует изменять тех, кто не хочет меняться.

Может быть, это прозвучит слишком категорично, но некоторые люди неисправимы. Если вы попытаетесь изменить их, то просто будете биться головой о стену.

Поверьте, я знаю, о чем говорю. Прошли годы, прежде чем я понял: некоторые проблемы настолько глубоки, системны и необычны, что мои методы против них бессильны. Путем проб и ошибок я освободился от всех иллюзий относительно своих возможностей и пришел к выводу: бывают недостатки, которые не в силах исправить никакой начальник, особенно если речь идет о следующих случаях.

Не пытайтесь исправить того, кто считает, что не имеет проблем. Пробовали вы когда-нибудь изменить поведение успешного человека на работе, который не считает нужным меняться? И каких результатов достигли? Ответ всегда один: никаких. Теперь возьмем ближе. Удавалось ли вам изменить вашу вторую половину или члена семьи, если они этого не хотят? Ответ такой же. Моя матушка два года училась в колледже и стала превосходным учителем начальных классов. Она была столь предана делу, что не проводила границы между своим поведением в классе и в остальной жизни. Со всеми она разговаривала тем же размеренным спокойным тоном, используя тот же простейший набор слов, что и при ежедневном общении с

шестилетними учениками. Матушка обитала в мире, населенном одними первоклассниками. Я для нее навсегда остался в первом классе. Там же пребывали ее братья, сестры и прочие наши родственники. И отец тоже. Матушка всегда поправляла нас, если мы неправильно произносили слова. Однажды она поправила отца (в десятитысячный раз). Он взглянул на нее, вздохнул и промолвил: «Голубушка, мне ведь семьдесят. Ты уж не приставай ко мне».

Если человек не хочет меняться, не тратьте на него время.

Не пытайтесь исправить того, кто действует вразрез со стратегией организации. Если человек преследует ложную цель, все, что вы можете сделать, – это помочь ему добраться до нее побыстрее.

Не пытайтесь исправить того, кто находится не на своем месте. Некоторые считают, что делают не свое дело и не в той компании. Возможно, они думают, что предназначены для чего-то иного, или их умения неверно используют, или они чего-то не понимают. Если вы внимательный человек, то быстро их распознаете. И если уловите хоть малейший признак подобного умонастроения, спросите: «А вот если бы мы сегодня закрылись? Что вы почувствовали бы – удивление, огорчение или облегчение?» В большинстве случаев они выбирают «облегчение». Для вас это верный знак: им пора паковать вещи. Невозможно настолько изменить поведение несчастных людей, чтобы они стали счастливыми. В ваших силах лишь исправить тот аспект их поведения, который доставляет огорчение окружающим.

Наконец, не пытайтесь помогать тому, кто считает источником проблем других людей. Однажды я работал с предпринимателем, которого очень заботил моральный настрой персонала, потому что от него ушли несколько ценных сотрудников. Он руководил одной из ведущих компаний развлекательного бизнеса. Людям нравилось в ней работать. Но опрос показал, что босс покровительствовал любимчикам, выплачивая им дополнительное вознаграждение. Одним он платил очень щедро, а другим – по минимуму. В таких условиях единственный способ добиться существенной прибавки – приставить револьвер к голове босса, то есть так пригрозить уйти, чтобы он поверил.

Когда я ознакомил клиента с результатами опроса, он, к моему удивлению, признал их справедливость и вместе с тем настаивал на своей правоте. Подобно многим руководителям, выбившимся из низов, он считал, что каждый цент, заплаченный сотруднику, – это цент, не попавший в его собственный карман. Людям он платил по дарвиновской шкале: сообразно своим представлениям о том, чего они стоят на рынке труда. Если же они могли получать больше в другом месте, то сначала должны были доказать это у него.

Я не специалист по вознаграждению и не мог решить эту проблему. Но у него был для меня еще один сюрприз. Оказывается, он пригласил меня не для того, чтобы я помог ему исправиться. Он хотел, чтобы я исправил сотрудников.

В такие минуты мне хочется не пойти, а побежать прочь. Трудно помочь человеку, считающему, что у него нет проблем. Но невозможно помочь тому, кто видит источник проблемы в ком-то другом.

Не пытайтесь и вы. Люди, подобные моему клиенту, никогда не расстанутся с почти религиозным убеждением, что в любой ошибке виноват кто-нибудь еще. Это их вера, и они преданы ей всем своим существом. Переделывать их – все равно что пытаться превратить ярого демократа в столь же ярого республиканца, или наоборот. Ничего не выйдет. Пощадите свое время и воздержитесь от героических усилий. В этой «дискуссии» вы никогда не победите.



## Эпилог

### Сейчас вы здесь

Переведите дыхание. Сделайте глубокий вдох.

Представьте, что вам 95 лет и вы скоро умрете. Но перед тем как испустить последний вздох, вы получаете уникальную возможность: повернуть время вспять и поговорить с тем человеком, который сейчас читает эту страницу, помочь ему улучшить профессиональные качества и жизнь в целом.

Вы в свои 95 лет понимаете, что почем, что важно, а что нет. Какой совет даст ваше мудрое «старое я» тому «я», которое читает эту страницу?

Подумайте и ответьте на вопрос в двух планах: личном и профессиональном. Запишите вкратце то, что ваше «старое я» скажет «молодому».

А когда запишете, остальное уже просто: следуйте написанному. Выполняйте собственные рекомендации до конца текущего года и в течение следующих лет. Вы только что наметили ваше «там».

Я не способен определить его за вас, не смею ничего предлагать вам и тем более решать, что хорошо, а что плохо. Это было бы бестактно и против моих правил.

Но я позволю себе предположить в самых общих чертах, как может выглядеть ваше «там». Одному моему другу представилась возможность спросить у нескольких умиравших людей, какой совет они дали бы самим себе. Ответы исполнены мудрости.

Первая постоянная тема – «размышлять о жизни, находить счастье и смысл сейчас», а не в следующем месяце или следующем году. Великая Западная Болезнь коренится в убеждении «я буду счастлив, когда...». «Я буду счастлив, когда получу повышение», или «когда куплю этот дом», или «получу эти деньги». Ваше мудрое «старое я» уже знает, что очередное повышение, очередной результат, переезд в более просторный дом или более престижный кабинет не так уж сильно меняют жизнь. Многие старые люди сетуют: мы были так захвачены погоней за тем, чего не имели, что почти не ценили того, что имели. Если бы они могли вернуться в молодые годы, то получали бы от этих вещей гораздо больше радости.

Вторая постоянная тема – «друзья и семья». Представьте: вы работаете в замечательной компании и приносите ей много пользы. А теперь вообразите: вам 95 лет, смерть близка, вы смотрите на тех, кто рядом, и видите, что никто из этой компании не пришел попрощаться. Скорее всего, подле вас будут только друзья и члены семьи. Цените их, пока молоды, щедро дарите им ваше внимание.

И еще одна тема: «следуйте своей мечте». Люди, стремящиеся реализовать мечту, счастливы в старости. Решите, в чем истинная цель вашей жизни, и добивайтесь ее. Речь идет не только о главной мечте, но и о второстепенных желаниях: купить спортивный автомобиль, который вы всегда хотели; поехать в экзотические края, давно вас манившие; выучиться играть на пианино или овладеть итальянским языком. Если ваше представление о хорошо прожитой жизни кому-то покажется несколько приземленным или странным, что с того? Это не их жизнь, а ваша. Вряд ли у кого из нас сбываются все мечты. К тому же некоторые мечты непременно обманчивы. Поэтому неверно ставить вопрос так: «Сбылись ли все мои мечты?» Правильная формулировка: «Старался ли я их осуществить?»

Я провел для компании Accenture исследование – опросил более 200 высокоперспективных лидеров из 120 компаний по всему миру. Каждая компания должна была выставить только две кандидатуры будущих лидеров – тех, кого она считала самыми яркими звездами из молодых. Это люди, которые могут моментально найти лучше оплачиваемую должность в любом

другом месте. Каждому мы задавали простой вопрос: «Если вы останетесь в этой компании, то почему?» Три самых распространенных ответа таковы:

1. «Моя жизнь наполнена смыслом, она доставляет мне удовольствие. Я в восторге от работы и люблю то, что делаю».

2. «Мне нравятся коллеги. У нас дружеские отношения. Мы – сплоченная команда. Нас объединяет почти семейный дух. Я мог бы заработать больше в другом месте, но не хочу расставаться со здешними людьми».

3. «Я смогу осуществить свои мечты. Эта организация дает мне возможность заниматься тем, что я действительно хочу делать в жизни».

О деньгах как главном мотиве и речи нет. На первом месте – счастье, дружеские отношения, осуществление мечты, наполненная смыслом жизнь. Разговаривая с умирающими, мой друг получил точно такие же ответы, какие дали перспективные молодые лидеры.

Усвойте эту мудрость сейчас. Не загадывайте наперед. Оглянитесь назад. Посмотрите с высоты преклонных лет на жизнь, которую вы надеетесь прожить. Поймите: вам нужно быть счастливыми сейчас, нужно получать радость от друзей и семьи, нужно осуществлять ваши мечты.

Вы – здесь.

Но вы можете оказаться там!

Итак, в путь.

## Приложение

Этот опросный лист по лидерским качествам – часть исследовательского проекта (выполненного при финансовой поддержке Accenture), в ходе которого были опрошены 200 специально отобранных высокоперспективных лидеров из 120 компаний по всему миру. Респонденты получили задание оценить лидерские качества по пятибалльной шкале, от «отлично» до «совершенно неудовлетворительно».

## **Международный опросный лист по лидерским качествам**

Оцените собственный уровень (или уровень указанного лица) в следующих сферах. Насколько вы удовлетворены способностью указанного лица (или вашей собственной).

### **Мыслить глобально**

1. Признает воздействие глобализации на ваш бизнес.
2. Демонстрирует гибкость, необходимую для успеха в глобальной среде.
3. Старается приобрести весь спектр навыков, требующихся для ведения глобального бизнеса.
4. Принимает решения с учетом глобальных факторов.
5. Помогает другим понять значение глобализации.

### **Учитывать разнообразие**

6. Адекватно воспринимает фактор разнообразия в людях (в том числе культурного, расового, гендерного, возрастного).
7. Умело мотивирует людей различных культур и разного происхождения.
8. Признает ценность различия взглядов и мнений.
9. Помогает другим по достоинству оценить разнообразие.
10. Старательно расширяет свои познания о других культурах (посредством общения, изучения языков, поездок и т. д.).

### **Повышать техническую подготовленность**

11. Стремится приобретать специальные знания, необходимые для успеха в современном мире.
12. Умеет находить людей с нужными специальными знаниями.
13. Умело использует технологические возможности для повышения производительности.

### **Налаживать сотрудничество**

14. Воспринимает коллег как партнеров, а не как конкурентов.
15. Способствует превращению своей компании в сплоченную команду.
16. Налаживает эффективное сотрудничество в рамках всей компании.
17. Пресекает деструктивные высказывания по поводу отдельных людей или групп.
18. Налаживает плодотворные отношения с другими организациями.
19. Создает систему связей, способствующую выполнению намеченных задач.

### **Делиться лидерскими полномочиями**

20. Добровольно делится полномочиями с деловыми партнерами.
21. Следует рекомендациям тех, у кого больше опыта.
22. Стремится получать результаты вместе с другими (а не в обход других).
23. Создает обстановку, в которой все сосредоточены на общем благе (не допускает половинчатых решений и дележа «сфер влияния»).

### **Создавать общее видение**

24. Четко намечает общую перспективу и доводит ее до сведения организации.
25. Активно привлекает сотрудников к принятию решений.
26. Укрепляет в них преданность общему делу.

27. Разрабатывает эффективную стратегию достижения цели.
28. Четко выделяет приоритеты.

#### **Заботиться о людях**

29. Относится к сотрудникам с неизменным уважением.
30. Спрашивает, что им нужно, чтобы работать лучше.
31. Следит, чтобы они имели подготовку, необходимую для успеха.
32. Обеспечивает эффективное обучение.
33. Проводит регулярную оценку результатов обучения.
34. Следит, чтобы успехи поощрялись должным образом.

#### **Расширять полномочия**

35. Выстраивает доверительные отношения.
36. Предоставляет другим возможность самостоятельно принимать решения.
37. Предоставляет другим свободу действий, необходимую для успешного выполнения работы.
38. В достаточной мере полагается на людей (избегает мелочной опеки).

#### **Совершенствовать личное профессиональное мастерство**

39. Превосходно знает свои сильные и слабые стороны.
40. Постоянно занимается личным совершенствованием.
41. Привлекает тех, кто обладает достоинствами, которых нет у него/нее.
42. Демонстрирует адекватную эмоциональную реакцию в различных ситуациях.
43. Проявляет уверенность в себе как в лидере.

#### **Поощрять конструктивный диалог**

44. Спрашивает других, что он/она может сделать, чтобы стать лучше.
45. Слушает других с неподдельным вниманием.
46. Принимает конструктивные замечания в позитивной манере (избегает оборонительной позиции).
47. Стремится понять чужую точку зрения.
48. Поощряет конструктивную критику сложившегося положения дел.

#### **Вести себя открыто и честно**

49. Демонстрирует честное, порядочное поведение в общении со всеми.
50. Следит, чтобы в организации соблюдались самые высокие моральные стандарты.
51. Не допускает интриг и своекорыстного поведения.
52. Стойко защищает то, во что верит.
53. Является воплощением ценностей организации.

#### **Способствовать переменам**

54. Считает перемены благоприятным шансом, а не проблемой.
55. Ставит вопрос о переменных, если они необходимы.
56. Умело использует возможности неоднозначных ситуаций (демонстрирует гибкий подход в нужных случаях).
57. Поощряет творческие решения и инициативу других.
58. Эффективно преобразует творческие идеи в деловые достижения.

#### **Предвидеть благоприятные возможности**

- 59. Постоянно следит за перспективными тенденциями.
- 60. Точно предвидит будущие возможности.
- 61. Побуждает людей думать о будущих возможностях (а не только о текущих задачах).
- 62. Выдвигает соображения о том, как действовать в новой обстановке.

#### **Обеспечивать удовлетворенность потребителей**

- 63. Побуждает людей добиваться высокого уровня удовлетворенности потребителей.
- 64. Оценивает состояние дел с точки зрения конечного потребителя (обладает «завершенной» перспективой).
- 65. Регулярно интересуется мнением потребителей.
- 66. Неизменно выполняет обещания, данные потребителям.
- 67. Хорошо знает конкурентные альтернативы, доступные потребителям.

#### **Поддерживать конкурентное преимущество**

- 68. Укрепляет в людях позитивную нацеленность на выполнение работы.
- 69. Повышает их ответственность за полученные результаты.
- 70. Эффективно ликвидирует лишние расходы.
- 71. Способствует появлению продуктов и услуг, помогающих компании сохранять заметное конкурентное преимущество.
- 72. Добивается результатов, имеющих долгосрочную ценность для акционеров.

#### **Ваши комментарии**

В чем ваши сильные стороны? Если вы оцениваете другое лицо, то какие его качества вызывают у вас наибольшее одобрение? (Пожалуйста, перечислите два-три конкретных пункта.)

В чем конкретно вы могли бы усовершенствоваться, чтобы работать более эффективно? Если вы оцениваете не себя, а другого человека, что вы могли бы порекомендовать персонально ему/ей для повышения эффективности? (Пожалуйста, перечислите два-три конкретных пункта.)

## Благодарности

Эта книга – плод широкого сотрудничества. Ее появлению способствовали многие прекрасные люди.

Мои учителя и наставники Питер Друкер и Ричард Бекхард – они никогда не перестанут быть моими героями; Пол Херси – благодаря ему я стал консультантом руководителей; Боб Танненбаум, Джон Йинг и Фред Кейс – они были великими учителями и заботились о моем профессиональном росте.

Мой соавтор и литературный агент Марк Рейтер помог мне «найти собственный язык» и выразить на бумаге то, о чем я говорил с клиентами при личном общении.

Мои издатели Уилл Швальбе, Эллен Арчер, Боб Миллер, Зарин Джаффери и все сотрудники Nurregion, работавшие над нашей книгой.

Моя семья: Лида, Келли и Брайан – я люблю их, и они любят меня (несмотря на мои вредные привычки); они правильно ко всему относятся и все наполняют радостью.

Международный университет Алиант: ректор Джефф Кокс и его сотрудники, которым хватило решимости назвать в мою честь колледж – Школа менеджмента Маршалла Голдсмита; преподаватели и студенты – работа с ними была истинным удовольствием.

Мои партнеры в профессиональной сфере на протяжении более тридцати лет: сначала Keilty, Goldsmith and Company, потом A4SL и ныне Marshall Goldsmith Partners – коллеги по фирме помогли мне пропагандировать мои мысли; Linkage, IMS, Conference Board, АМА, HR.com, ChartHouse, Talent Management и Targeted Learning – эти организации помогли мне установить контакты более чем с миллионом лидеров; Сара Макартур, Джон Уитон и Эндрю Торн внесли особый вклад в создание этой книги (они знают, где, что и почему).

Мои коллеги по перу: Джон Бирн из Business Week неизменно поощрял мое самовыражение; Ларисса Макфаркар из The New Yorker написала прекрасный очерк о моей работе; Гардинер Морс из Harvard Business Review, Боб Ленцнер из Forbes, Кен Шелтон из Leadership Excellence и наш ближайший сосед Майкл Кинсмен из San Diego Union Tribune – все они писали обо мне, увлекательно и вместе с тем честно. Марк Вамос из Fast Company, а также Wiley, Amacom, FT и Davies Black дали мне разрешение основываться в данной книге на моих работах, когда-то у них опубликованных.

И самое главное, мои клиенты, которые уже сейчас невероятно успешны, но тем не менее стремятся стать еще лучше. Они научили меня гораздо большему, чем я их.

Несмотря на помощь всех, кого я упомянул, на нижеследующих страницах наверняка найдется по крайней мере несколько ошибочных утверждений. За них я приношу извинения и несу полную ответственность. Перефразируя другого моего героя, Будду, скажу: «Пожалуйста, используйте лишь то, что вам на пользу, а на прочее не обращайте внимания».