



Г Е Н Р И К Л А У Д

ПРОДАНО БОЛЕЕ 5 000 000 КОПИЙ КНИГ АВТОРА

СИЛА ДРУГИХ

ОКРУЖЕНИЕ ОПРЕДЕЛЯЕТ НАС



Г Е Н Р И К Л А У Д

ПРОДАНО БОЛЕЕ 5 000 000 КОПИЙ КНИГ АВТОРА

СИЛА ДРУГИХ

ОКРУЖЕНИЕ ОПРЕДЕЛЯЕТ НАС



Генри Клауд

**Сила других. Окружение
определяет нас**

*Эта книга посвящена всем «другим», чья
сила спасала и обогащала мою жизнь. Я всегда
буду им признателен*

Книги Генри Клауда:

Necessary Endings Integrity

Boundaries for Leaders

Boundaries «Барьеры», Генри Клауд, Джон Таунсенд

The One-Life Solution

*9 Things You Simply Must Do to Succeed in Love and Life «9 принципов
успеха в любви и жизни»*

9 Things a Leader Must Do «9 правил успешного лидера»

Глава I

ПРАВДА, КОТОРОЙ ПРЕНЕБРЕГАЮТ

Человеческие ресурсы, ваши ресурсы и возможности «выдать результат» имеют свои пределы. Так ли это?

В значительной степени именно этому вопросу посвящена данная книга. Даже не столько тому, *существуют* ли эти пределы, поскольку на него невозможно ответить. Кто знает, каковы в действительности пределы человеческих возможностей? Каждый раз, когда мы думаем, что человек достиг верхней границы, кто-то другой превосходит результат, который мы считали вершиной. То, что мы считаем пределом возможностей, вдруг оказывается преодоленным, что мы наблюдали и в своей жизни.

Но мы сосредоточимся на том, как и почему некоторые люди способны преодолевать свои границы. В моей работе с руководителями и высокоэффективными организациями мы задавались именно этим вопросом. Мы оценивали проблему в одном из двух форматов.

Первый касается некоторых *известных* клиентам ограничителей. Это шаблоны, препятствия, выборы и трудности лидерства, конфликты, слабость – словом, то, что встает на пути, блокируя желанное будущее, развитие бизнеса или даже угрожая жизни. *Что-то*, что ограничивает их... даже если они не знают наверняка, что это.

Второй формат не предполагает известных проблем или вообще каких-либо трудностей. Он подразумевает лишь желание стать лучше, перерасти свой текущий уровень, иметь или делать *больше*: больше потенциала, больше прибыли, больше лошадиных сил, больше веселья, больше смысла, больше любви... больше радости. Эти клиенты знают, что могут получать больше от самих себя, от своего бизнеса, от своих жизней. И они хотят этого.

Возможно, вы уже определили для себя, какие препятствия не пускают вас на следующий уровень результативности, или же вы просто

хотели бы понять, как далеко вы способны пройти. В обоих случаях вы хотите превзойти свой текущий уровень, свою нынешнюю реальность. То, как это можно сделать, как раз и является предметом данной книги: как мы становимся *лучше*, как мы становимся *больше*.

И есть хорошие новости: это не тайна. Мы знаем, как это происходит. Кроме того, вы можете этому научиться.

Больше, когда больше невозможно

Когда моряки флота США становятся бойцами элитного подразделения «морских котиков», они не выигрывают этот статус в лотерею. Они зарабатывают право называться «универсальными солдатами» в одном из самых жестких отборочных процессов в мире. К концу тренировочной программы, называемой BUDS (базовый курс воздушно-десантной подготовки), будущие «котики» должны пройти тест из тестов – «адскую неделю», изнурительное испытание, требующее предельного – на грани абсолютного предела – физического и морального напряжения.

Испытание гипотермией в холодной воде, длительные заплывы в периоды лишения сна и другие тяжелейшие физические нагрузки – более двух третей кандидатов с программой не справляются. Притом что это лучшие из лучших. Большинство в конце концов «звонит в колокольчик», обозначая, что сдаются, что их тела и моральные ресурсы достигли пределов своих возможностей. Отдать больше нечего, сделать лучше невозможно. Будь то физическая боль, ментальное истощение или и то и другое, большинству кандидатов не хватает ресурсов, которые позволили бы им преодолеть собственные границы и сделать следующий шаг, самый трудный и решающий, чтобы стать «морским котиком». Весь процесс отбора построен на том, чтобы четко выявить, где проходят эти границы, кого они останавливают, а кто может через них переступить. Люди, справляющиеся с задачей раздвигания границ, – это именно те, кого будут отправлять в сражения, требующие действовать за пределами нормального человеческого функционирования. Жизнь или смерть, победа или поражение зависят именно от этой их способности.

Мой зять Марк был «морским котиком». Он успешно прошел BUDS. Марк стал братом, которого у меня никогда не было (у меня две сестры), именно таким братом, которого хочет иметь каждый ребенок.

Мне нравилось слушать его истории (те, которые он имел право мне рассказать, оставив после этого в живых) о выдающихся подвигах, которые он и его товарищи совершали изо дня в день: о прыжках с самолета на сумасшедшей высоте, о приземлении на поверхность океана в каких-то далеких странах, о переодевании в боевое снаряжение, о коротком восстановительном сне, о последующей высадке на вражеский корабль в темноте и о его захвате. После этого он как ни в чем не бывало спрашивал: «Что на обед?» – как будто рассказывал о заурядном рабочем дне, а не об испытаниях, которые большинство из нас не смогли бы выдержать, не говоря уже о том, чтобы преуспеть в них. Невероятно.

Мы потеряли Марка на войне в Ираке. Он погиб смертью героя, сражаясь за свою страну, спасая захваченных террористами людей. Это стало опустошительным ударом для всех нас, любивших его и восхищавшихся им. Мы испытывали глубокую признательность к такому, как он, людям, способным жертвовать собой. У него остались жена и маленькая дочь, вся наша большая семья и множество друзей, в чьих жизнях он сумел оставить след.

После его гибели мне довелось встречаться со многими членами его команды «котиков», его боевыми товарищами, сражавшимися с ним плечом к плечу в Афганистане и Ираке. Они рассказывали истории о смелости Марка, о его профессионализме, о его личности, его духе, о любви к жизни. Он оставил след во многих-многих жизнях. Мы были единым большим сообществом тех, на кого он оказал влияние, скорбящими, вспоминающими, отдающими дань.

История имеет отношение к нашей теме, поскольку является одним из лучших известных мне примеров того, как раздвигаются пределы человеческих возможностей, как преодолеваются преграды, встающие на пути человека. В те дни после гибели Марка это хорошо проиллюстрировал один из членов его команды «морских котиков».

Его коллега, которого я буду называть Брайсом, во время «адской недели» завершал длительный морской заплыв перед финишем. Марк уже справился с этим заданием, он прошел финальное испытание и уже знал, что станет «морским котиком». Для него все закончилось, он стоял на скале, наблюдая, как к цели движутся его товарищи.

И именно тогда Брайс «уперся в стену».

Как он это описывал, в тот момент его тело просто отказалось

двигаться дальше. Все было кончено. Не осталось ни капли сил. Он пытался заставить себя двигаться, но тело его не слушалось.

Может быть, вам хоть раз приходилось испытывать нечто подобное. Возможно, когда-нибудь в спортивном зале вы, вновь и вновь поднимая вес, добиваясь нужного количества повторов, доходили именно до этой точки: ваши руки отказывались действовать. Отдавать становилось нечего, невозможно было совершить усилие, которого хватило бы еще на один повтор.

Именно на таком ощущении в какой-то момент поймал себя Брайс, начавший тонуть в холодной воде, абсолютно лишенный сил, энергии, способности продвинуться хотя бы на ярд. Как он ни старался, как ни напрягался, его тело и его навыки оставили его.

Представьте себе этот момент: все годы тренировок и испытаний, все принесенные жертвы – все это должно было вот-вот пойти прахом. Он ясно видел, как вместе с ним тонут его мечты. Как он, прошедший через все, через что он прошел, чтобы дойти до заветной цели, должно быть, чувствовал себя?! Свет начал меркнуть для него, в то время как тело отказывалось повиноваться. До тех пор, пока...

Когда он уже был близок к тому, чтобы позвать на помощь и дать сигнал, что прекращает состязание, он увидел стоявшего на берегу Марка. Тот тоже заметил его, и радостные жесты и выкрики Марка стали для Брайса знаком, что «он тоже сможет это сделать». Их взгляды на несколько секунд встретились, и, как описывал это Брайс, *что-то* произошло. *Что-то помимо его воли.* Его тело переключилось на другую передачу, на другой режим, к которому у него прежде не было доступа. Он сумел снова выбраться на поверхность ледяной воды и доплыть до финишной черты. Он это сделал. Он финишировал. Он стал «морским котиком».

В этом была «сила другого».

Тайна и несомненный факт

Что произошло? Почему взгляд и радостные жесты друга оказались способны вывести Брайса за его физические и ментальные пределы? Почему его тело вновь поднялось на поверхность воды, практически на автопилоте? Почему его руки и ноги сумели *больше*, чем могли ранее?

Мы этого не знаем наверняка. Как может что-то столь нематериальное, невидимое и мистическое, как эмоциональная связь с

приятелем, привести к столь материальному, измеримому и физическому эффекту, как восполнение телесных сил? Точного ответа на этот вопрос нет.

На протяжении веков философы, теологи и мыслители бились над разгадкой тайны под названием «психосоматика» – неуловимой связи между телом и душой, когда *невидимое* оказывает реальное воздействие на *видимое* и наоборот. Но, как бы мы ни объясняли эти механизмы, непризнанная правда состоит в том, что невидимые нити отношений, *связь* между людьми имеют реальную, осязаемую и измеряемую силу.

Все начинается при рождении. Знали ли вы о том, что, если кормить ребенка, но при этом лишать его родственного тепла, привязанности и контакта, он не будет развиваться как должно? Всего лишь из-за отсутствия родственной привязанности. Его вес будет меньше нормы, он будет больше болеть и в экстремальных вариантах может развиваться синдром, называемый задержкой в развитии. Такие дети упираются в ограничения. Они не растут в соответствии со своим физическим потенциалом.

Ущерб от дефицита родственного тепла бывает даже еще более глубоким. Он выражается не только в признаках, которые мы можем наблюдать со стороны. Если посмотреть на снимки мозга таких детей, как это делали многие исследователи, можно увидеть буквально черные зоны, где нейроны не сформировались, где неврологическая система не развилась; физическая картина их мозга неполноценна. Пережившие такое лишение дети также часто имеют мозг меньшего размера. Именно поэтому позднее мы видим проблемы с их поведением и с достижением результатов. Эти дети пытаются отвечать требованиям реальности, не имея необходимых для этого звеньев схемы. *И причина, по которой они сталкиваются с подобными ограничениями, – в отсутствии взаимоотношений, человеческих связей.*

Более того, необходимость такой связи возникает еще до рождения, буквально в утробе матери, и сопровождает нас до могилы. Отношения влияют на наше физическое и ментальное функционирование в течение всей жизни. Эта невидимая сила, сила другого способствует здоровой работе всех систем организма, позволяет добиваться лучших результатов в жизни. Исследования вновь и вновь подтверждают, что в достижении целей в гораздо большей степени преуспевают те люди, которые связаны с системой сильной человеческой поддержки.

Исследования также показывают, что пожилые люди, пережившие сердечный приступ или инсульт, поправляются гораздо лучше, с меньшей вероятностью рецидивов, когда их патронирует группа поддержки. Другие исследования показывают, что люди, максимально использующие силу других, имеют более сильную иммунную систему, реже болеют, а если все-таки заболеют, то быстрее выздоравливают. Даже если вы не придерживаетесь принципов здорового питания, но являетесь частью тесного сообщества, вы проживете дольше, чем если будете есть здоровые продукты, пребывая в эмоциональной изоляции. (Скажем аминь!)

Мы можем удивляться тому, как и почему это происходит, пытаться это анализировать. Но мы больше не можем оспаривать тот факт, что это действительно происходит. Взаимоотношения влияют на жизнь и результаты деятельности – и точка. В этой книге давайте поговорим именно об этом, а также о том, как это в реальности работает.

Другой разговор

Я психолог, консультант по лидерству и коучингу. Моя деятельность сосредоточена на качестве работы человека, на том, как люди – отдельные личности, команды и организации – могли бы лучше справляться с поставленными задачами. Если вы изучаете вопрос повышения результативности, в бизнесе или в личной жизни, вы, наверное, заметили, что разговор о том, как *нам* справляться лучше, посвящен исключительно *вам*.

Улучшить *ваши* техники, *ваш* образ мыслей, *ваши* стратегии и навыки. Повысить *вашу* дисциплинированность. Прояснить *ваши* цели, *ваши* обязанности, *ваши* связи. Существует множество разных навыков, тактик, стратегий, компетенций, умений, которые вам стоит улучшить и развить, чтобы добиться этого. Коротко говоря, суть состоит в следующем: «Вы можете это сделать! Вы можете получать больше, становясь лучше». Больше учитесь, занимайтесь делом, меняйте образ мышления, ищите новые пути. Вы можете преуспеть, став лучшей версией себя самого.

Представляете, все это правда. Здравый смысл и компетентность очень важны. Нам действительно нужны новые навыки, знания и способности. Мы должны стремиться стать лучшей версией самих себя, чтобы делать лучше и быть больше, чем мы есть.

Но есть то, чего в этом перечне не хватает: *истины*.

Расспросите людей об их главных достижениях и преодоленных препятствиях и обнаружите в их историях нечто общее: на той стороне был кто-то еще, благодаря кому совершить это стало возможным.

И ваш лучший, и ваш худший период зависели не только от рынка или бизнес-цикла, и даже не только от ваших умений. Ваши лучшие и худшие моменты сделали также *те, кто* был тогда с вами. Во благо или во вред. Дело было всегда не только в вас. Дело было в других, игравших огромную роль в том, кем вы становились и как вы действовали.

Эта книга меняет представления о природе лидерства, роста и высоких результатов. Я хочу сместить фокус обсуждения: от разговора только о *вас* (как вы можете развивать себя) к осознанию того, что *ваши собственные результаты и улучшаются, и снижаются другими людьми, присутствующими в вашей жизни*. Они действительно обладают силой и властью. В то время как большинство советов по развитию лидерских качеств и большинство бизнес-книг сосредоточены на том, как вы ведете других, какие показываете результаты и как выстраиваете свои навыки и свою компетенцию, эта книга сосредоточится на людях – тех самых «других», – влияющих на вас, и на той силе, с которой вы в качестве «другого» сможете воздействовать на них.

Неоспоримая истина заключается в том, что степень того, насколько вы преуспеваете в жизни и в бизнесе, зависит не только от того, что вы делаете и как вы это делаете, от ваших навыков и познаний, но и от того, кто это делает *с вами* или *для вас*. Кто вам помогает? Кто вам противостоит? Кто дает вам силы или ослабляет вас? Окружающие люди буквально делают вас теми, кто вы есть. Кто помогает вам выработать навыки и получить компетенции? Кто оспаривает их? Другие люди *имеют* силу, власть над вашей жизнью, плохо это или хорошо. Но *какую* именно силу будут применять другие к вашей жизни и к вашим показателям? Будут ли они обогащать или разрушать? Мы будем рассматривать именно эти вопросы.

Вы не можете выбирать, будут другие влиять на вашу жизнь или нет. Будут. Но вы можете выбирать, какую именно силу в вашей жизни получат другие.

Сколько раз вы ощущали на себе власть начальника – он мог

помочь, а мог и задушить. Подчиненный, коллега, партнер, знакомый член совета директоров – все они могут помочь или стать для вас препятствием. Как часто случалось, что на вашем пути вставала сила другого? Как часто вы видели, как один человек рушит атмосферу или культуру компании, дружеского круга или семьи? И как часто вы видели, что ситуация или вся ваша жизнь переворачивается лишь потому, что появился нужный человек? Другие люди играют свою роль на каждом вашем шагу. Они влияют на вас, так же как и вы влияете на них.

Умение распорядиться этой силой составляет разницу между победой и поражением, успехом и провальной попыткой. Доверяете вы им или нет, что вы получаете от других и как умеете с ними общаться, – это определяет все. Вы не можете стать хозяином других людей, но вы можете стать хозяином в вопросах выбора способа общения с ними.

Когда вы привлекаете силу других на свою сторону, вы можете преодолеть любые ограничения, с которыми столкнулись сейчас или встретитесь в будущем.

Глава II

НАУКА СВЯЗИ

НАНЕСЕННЫЙ МНЕ ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ УДАР БЫЛ НАСТОЛЬКО мощным, что я никогда не забуду того дня, того момента в классе.

В колледже я начинал с изучения бухгалтерии и финансов, но после важных изменений в своей жизни, на третьем году обучения стал спешно готовиться к карьере психолога. Это должно было стать моей жизненной миссией. Я брал все возможные курсы и торопился выучить всю программу, еще не дойдя до магистратуры. Меня очень вдохновляло изучение науки о том, как мы развиваемся, функционируем, играем роли и исцеляемся. Нужно было так много узнать. Мне не терпелось стать профессионалом, я поставил целью своей жизни помощь другим людям. Я хотел стать лучшим специалистом, изучить лучшие методы лечения, чтобы максимально расширить свой арсенал. К моменту начала занятий в магистратуре, помимо основных курсов в колледже, я прошел тренинги по когнитивной терапии, гештальт-психологии, транзактному анализу, организационному поведению, коррекции поведенческих проблем, групповой терапии, терапии по исцелению детских травм, психодинамической психотерапии, стационарному лечению и некоторым аспектам духовного развития. Как вы можете догадаться, я был слегка одержим и пытался охватить настолько много, насколько был способен.

Но однажды, в разгар этого радостного возбуждения, я оказался настолько выбит из колеи, что почти захотел вернуться к изучению финансов. Случилось это в классе, где профессор делал обзор метаанализа клинического лечения психологических проблем, оценивал, какие методы лечения работали наилучшим образом, запускали восстановительные перемены и способствовали выздоровлению человека. Исследование рассматривало эффективность применения каждой техники, ее влияния на мысли и чувства пациента,

динамику исцеления и другие подобные аспекты. Как объяснял профессор, применение всех этих методик было действительно важно. Но, кроме собственно применяемых техник, на процесс выздоровления оказывало влияние и что-то еще, еще какой-то фактор, имеющий реальную целебную силу, не уступающую по эффективности формальным способам воздействия. Была *одна* вещь, которая действительно приводила к изменениям.

Я жадно слушал, ожидая раскрытия секрета помощи людям. И вот наконец нам вручили золотое зерно мудрости, которое я столько времени искал. Профессор посмотрел на нас и сказал: «Это взаимоотношения. То, что действительно производит перемены в людях, является лекарством, – это отношения между психологом и клиентом».

«Что? – подумал я. – Все? И *это* все? Ради этого я бросил финансы и юридическую школу? Быть «другом по вызову»? У меня перехватило дыхание. Я прошел через все эти тренинги, высшую школу, интернатуру и прочее, изучил массу наук, а оказывается, все, что имеет значение, – это *взаимоотношения*? Тогда какого черта я здесь делаю? Этот парень утверждает, что наше студенческое братство по сути является лечебным центром, ведь между нами есть отношения. Но знает ли он о том, что тут и психов полно? Он что, предлагает нам считать, что все, что нам нужно, – это друг?»

«*Что-то здесь неправильно*», – помню, я думал именно так. И вот: наука доказала, что именно *взаимоотношения* являются едва ли не главным исцеляющим фактором.

Остаток лекции я не запомнил. Я как-то пережил этот роковой, деморализующий день, хотя мне и сказали, что все, что я выучу за следующие семь лет обучения, будет стоить не больше, чем могут дать мне мои товарищи уже сейчас.

Это не могло быть правдой.

Однако в конце концов я узнал, результаты исследования на самом деле были на 100 процентов правдой. И на 100 процентов – нет.

Как такое возможно?

Наука подтверждает, что всякий переход на другой уровень полностью *зависит* от отношений. Но... отношения должны быть правильного *типа* – речь не о том, чтобы просто слоняться с приятелями. Отношения должны выполнять особые функции и

обеспечивать вас особой энергией, они должны давать вам особый конструктивный опыт и закладывать в мозг участников взаимоотношений особую информацию. Отношения правильного типа настраивают нас на частоту работоспособности и успеха. В этой книге мы рассмотрим, какими взаимоотношениями нужно заручиться, чтобы они помогли нам переходить на другой уровень.

Геометрия взаимоотношений

Дэниел Сигел (Daniel Siegel) – профессор Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе (UCLA) и ведущий нейробиолог. Его работы помогают пролить свет на то, как мозг взаимодействует с аспектами жизни, определяющими наш успех. Ученый выделяет три сферы:

- клиническая область: что мы чувствуем, думаем, как себя ведем;
- реляционная, социальная область: как мы взаимодействуем с окружающими;
- область результативности: как мы осуществляем свои замыслы и чего достигаем.

Сигел, изучавший формирование мозга и сознания в контексте взаимоотношений, высказывается о целебной силе последних точнее, чем кто-либо из известных мне специалистов. К исследованию он подходит с трех точек зрения, которые в книге *Pocket Guide to Interpersonal Neurobiology: An Integrative Handbook of the Mind* (New York: Norton, 2012) «Карманный справочник по межличностной нейробиологии» называет треугольником благополучия.

Этот «треугольник благополучия» определяет, как мы чувствуем себя в важных для нас повседневных жизненных ситуациях – сможет или нет «морской котик» завершить заплыв, сможет или нет брак стать обогащающим и счастливым, сможет или нет руководитель вести за собой команду, сможет или нет ребенок развиваться интеллектуально, сможете вы или нет сражаться с напастями и быть стойким. Три элемента, образующие этот «треугольник благополучия», сообща работают над тем, чтобы выстраивать, двигать, создавать и регулировать нашу деятельность и нашу результативность. Что же это за тройка? Это наши тело и мозг (физические составляющие), наши социальные связи и наше сознание, которое регулирует энергию и информацию, нужные для жизни и деятельности.

Сигел описывает «треугольник» как «процесс... который направляет поток энергии и информации внутри наших социальных связей и наших паттернов нейронных импульсов... это не собственно мозг *или* собственно взаимоотношения... это система, которая управляет потоком энергии и информации внутри мозга и между взаимоотношениями». Наш мозг работает в контексте взаимоотношений и развивает *регулирующее сознание*, которое контролирует движущий всем поток энергии и информации. Мы связаны такими нитями, при помощи которых в способы нашего функционирования всегда включены эти три элемента: *наша физическая составляющая, наши взаимоотношения и наше сознание*.

Сигел продолжает: «Как у монеты есть орел, решка и ребро, так и у единой реальности энергетического и информационного потока есть по крайней мере три грани: возможность взаимодействовать в отношениях, механизмы нейронных паттернов в мозге и регулирование отношений в сознании». Чтобы производить перемены и показывать высокие результаты, нам нужны *все* три элемента, все три части треугольника. Когда мы укрепляем каждую из сторон треугольника, наше благополучие повышается. И происходит это только посредством взаимоотношений – и через них. Иными словами, чтобы перейти на следующий уровень, нам нужны отношения, которые помогут нам совершенно по-особенному одновременно развивать и наш мозг, и наше сознание. Когда эти отношения развиваются определенным образом, нам становится лучше. Если этого не происходит, лучше не становится. Мы остаемся на месте или откатываемся назад.

С того отрезвляющего момента в колледже, когда я услышал, что важно именно *качество отношений*, я четко осознал, что для того чтобы повысить результативность и выйти за свои границы, человеку требуется нечто *гораздо* большее, чем поверхностное приятельство. Хорошее самочувствие, благополучие *зависят* от качества взаимоотношений, передающих уникальную информацию в ходе социальных взаимодействий, формирующих поток энергии и включающих систему внутреннего регулирования, – все это передает импульсы сознанию, мозгу и телу. Дело не только во взаимоотношениях *или* только в информации – дело и в том и в другом. Но дело также и в определенном переживаемом в отношениях опыте, который способствует заметному росту нашего ментального и физического

инструментария, способности к развитию до следующего уровня и достижению результатов лучших, чем были прежде. Для этого требуются взаимоотношения, но – *определенного вида*. Такие, что поднимают нас на следующий уровень. И именно они станут предметом исследования этой книги.

«Треугольник благополучия» должен выстраиваться особенным образом, чтобы взаимоотношения, мозг и сознание сообща работали на рост наших способностей за пределы существующих ограничений. Динамика взаимоотношений должна быть направлена в определенное русло и наполнена определенного рода информацией, кодирующей или формирующей паттерн. Как у компьютера есть специальный код, запускающий его операционную систему, так со временем усваиваются и «коды», вмонтированные в отношения. Наши взаимоотношения помогают нам написать «код» того, кем мы стали и кем становимся. Плохо это или хорошо, но у отношений есть власть. Плохой или хороший «код» и плохая или хорошая энергия. Они влияют на все три стороны «треугольника благополучия»: физическую, межличностную и психологическую.

Давайте рассмотрим каждую из трех составляющих и оценим, почему они так важны для нашей деятельности.

Во-первых, есть рассматриваемые как единое целое мозг и нервная система – комплекс физических органов, который регулирует все процессы, воздействует сам и подвергается внешнему воздействию. То, как мы позиционируем себя, взаимодействуем, движемся к результату, чувствуем и ведем себя, является следствием того, что происходит в нашем физическом мозге. Наш мозг функционирует за счет электрических импульсов, а также химического «топлива» в виде нейромедиаторов и гормонов. Взаимодействие его нервных клеток представляет собой физический аппарат, который Сигел называет «нейронными импульсами». Представьте, как влияет начинка компьютера – материнская плата, микрочип, электрические провода и батарея – на его работу. Точно таким же образом электрическая «разводка» наших мозгов определяющим образом влияет на то, насколько хорошо мы себя чувствуем.

Небольшой пример. Когда вы переживаете гормональные изменения, корректируются ваше поведение, ощущения и оценки. Когда снижается уровень серотонина, меняется ваше настроение, а также

способность концентрироваться и держать фокус. Ваша энергия падает. Воздействие инсулина меняет уровень глюкозы, что воздействует на ваш мыслительный процесс, степень энергичности, особенности поведения и другие показатели. Именно поэтому спортсмены применяют специальные добавки в пищу. Мозг, его физический аппарат, включая все материальные – химические – воздействия на него, является одной из определяющих сил всей нашей деятельности. Но это еще *не все*.

Во-вторых, есть взаимоотношения, наш опыт межличностных связей. Говоря о взаимоотношениях, мы имеем в виду не только дружеский треп с приятелями. Мы говорим о *специальной качественной социальной вовлеченности*. Нейронаука показала нам, что подобные отношения, даже кажущиеся незначительными, серьезнейшим образом повышают нашу результативность и даже помогают строить, питать и поддерживать физические связи в системе мозга.

Именно поэтому вы можете чувствовать себя очень по-разному и проявлять себя очень по-разному в зависимости от того, с кем вы поддерживаете отношения и что в них происходит. Более того, *именно в ходе отношений по-настоящему формируется наш разум*. Отношения влияют не только на наше тело и мозг, но и на наши умственные способности. У детей, окруженных любящими, заботливыми, гармоничными отношениями, в гораздо большей степени развиваются разнообразные физические и ментальные способности.

Нейронные структуры, возникающие как результат таких взаимоотношений, позволяют им устанавливать связь с другими, проявлять эмпатию по отношению к другим и развиваться интеллектуально и физически. Здоровые взаимоотношения обогащают мозг массой функций, таких как способность контролировать свои эмоции, решать проблемы, справляться со стрессом и быть жизнестойкими. Как мы увидим, лидеры бизнеса, спортсмены и другие люди, демонстрирующие высокие результаты, формируют свою внутреннюю силу через взаимоотношения, задействуя те же самые механизмы.

Крайне важны структура, сопутствующая обстановка и качество взаимоотношений. Если связь позитивная, гармоничная, эмпатичная, с элементами участия, поддерживающая и стимулирующая, она способствует позитивному развитию мозга и повышает

работоспособность. Если связи недостаточно качественные, то не происходит *ничего*, когда должно происходить *что-то*, или же в нас внедряются *плохие* вещи – «жучки». Например, такие как слишком острые реакции, недоверие, деструктивное сознание, неспособность фокусироваться и быть внимательным, импульсивность, управляемость, восприимчивость к неудачам и другие препятствия, мешающие нашей работоспособности.

В-третьих, есть сознание. И это самый главный пункт, в котором я расхожусь с профессором из моей юности, утверждавшим, что терапия связана *только* с отношениями. Сознание – это главный программный процесс, контролирующий и поддерживающий все. Настраивающий нас на работу, на победу... или нет. Как описывает Сигел, сознание «управляет потоком энергии и информации наших тел и наших отношений, последовательным и самоорганизующимся процессом, дающим импульс нашей умственной деятельности, такой как эмоции, мышление и память». Наше сознание обрабатывает все происходящее в каждый момент, позволяя нам справляться с обстоятельствами или нет.

Поэтому нам недостаточно просто быть «в отношениях» или «иметь друга» для перехода на следующий уровень. *Любой* здесь не подойдет. В ходе *правильных* отношений должна происходить позитивная настройка нашего внутреннего *оснащения*, нашего *разума*, контролирующего нашу жизнь и нашу деятельность, для полноценного взаимодействия с внешним миром. Лишь такое развитие обеспечивает способность мыслить качественно иначе, чувствовать качественно иначе, контролировать себя и показывать лучшие результаты. Мы должны концентрироваться не только на построении отношений, но также на создании оснащения для нашего разума, который и будет приводить в движение нашу результативность. По ходу книги я не раз буду напоминать об этой важной особенности. Да, отношения важны, но это должен быть тот *тип* отношений, который создает хорошее оснащение – если хотите, технологии в вашем мозгу, повышающие результативность.

Лучшие результаты будут достигаться в результате усовершенствования устройства – говоря языком компьютеров, процессора и программного обеспечения, – движущего рабочий процесс. «Двигателю» вашей деятельности и вашей способности управлять процессом надо добавлять лошадиных сил. Подобные

улучшения происходят через определенный социальный опыт, энергию и информацию, получаемые от совместной работы. Ваши тело и мозг, ваш опыт социального взаимодействия и ваше сознание будут трудиться над всем этим сообща... или не будут. Взаимоотношения, «силу других», нельзя исключать из формулы подъема на следующий уровень. Им здесь отведена центральная роль. Физическое, социальное и ментальное работает вместе, но в действительности создается в отношениях.

Моя цель – помочь вам осознать, что наши привычные действия для достижения или улучшения результата – такие как работа по повышению квалификации, коррекция образа мыслей, развитие инициативности, коммуникационных навыков, уровня ответственности, выносливости, адаптивности и так далее – конечно, нужны, но их недостаточно. Проблема в том, что вы просто не сможете изменить все это в одиночку.

С имеющимся оснащением вы и так уже находитесь на пределе. Однако ваши возможности возрастут, а оснащение улучшится, когда эти способности начнут развиваться в ходе отношений определенного рода.

Чтобы подняться на следующий уровень результативности, вы, конечно же, должны научиться думать по-другому, обрести иное сознание, ваш мозг должен начать по-другому реагировать. А чтобы развить эти возможности в своем сознании и мозге, оснащением которого являются обитающие в нем мысли, чувства и модели поведения, вам нужно подключиться туда, где вас смогут «подпитать».

Нетайинственное превращение

Я встречался с генеральным директором одной национальной компании, чтобы спустя полтора года совместной работы проанализировать эффективность наших обучающих семинаров.

– Интересно, – указал он. – Я поражен произошедшими переменами. Не могу поверить, *насколько по-другому я стал мыслить в бизнесе* и в текущей ситуации благодаря этому тренингу. И в профессиональном, и в личном плане сегодня я нахожусь не там, где был, когда мы начинали, а в той точке, которую прежде не смог бы даже разглядеть. В этом есть тайна, что-то, чего я не понимаю.

– Что же это по-вашему? – спросил я.

– Ну, вы много спрашивали о моем образе мыслей. Откровенно

говоря, вы не то чтобы говорили мне, *что* думать и что делать. Иногда, уходя отсюда, я хотел иметь более структурированный список задач. Чтобы вы сказали мне что-то вроде «иди и сделай это». Я хотел бы продвигаться в процессе дальше, быстрее, уметь становиться лучше.

Я рассмеялся.

– Над чем вы смеетесь? Что я такого сказал? – поинтересовался он.

– Я смеюсь над тем, как работает механизм роста или перехода на следующий уровень. Это не тот процесс, что мы можем контролировать или привносить в жизнь волевым усилием или просто выбирать... даже если вы и хотели бы уметь это, не так ли? Мы оба знаем, что вы любите контролировать ситуацию. Но стать лучше не значит просто «пожелать» иметь лучшие результаты. *Это означает стать кем-то, кто действует лучше и действует по-другому. Это означает сменить оснащение.*

Он оценил юмор. Его рост был результатом процесса, а не разового усилия воли или ежедневного прорабатывания большого списка дел. Конечно, он работал и над отдельными конкретными вещами, как я ему рекомендовал, и даже над многими вещами. Однако перемены, которые он обнаружил, на самом деле во многом произошли вне его контроля, а возможно, и вопреки его желанию. Как и многие большие руководители, он действительно любил контролировать и структурировать вещи. Но самосовершенствование – это длительный процесс. Его рост происходил и в ходе наших взаимоотношений, и вследствие привнесения в свою работу других взаимоотношений. Результатом стали изменения в нем самом и, как следствие, в его результативности. Изменилось его оснащение.

– Это процесс, – объяснил я. – Просто продолжайте делать то, что делали. Мы продолжим работать над конкретными задачами – что вы принимаете, от чего уклоняетесь. Продолжим прорабатывать это способами, которые мы обсуждали, и вы продолжите меняться... Вы будете по-другому думать, поскольку изменится ваша «думалка». Вы получите новые лошадиные силы. Поверьте. Это работает.

Он подтвердил мои слова свежим примером. Он вспомнил, как на недавней встрече директоров председатель донимал его условиями сделки, которую он только что завершил. Председателя интересовало, насколько эффективно директор отстаивал позиции компании перед конкурентами. Звучало это так, будто председатель сомневается,

действительно ли генеральный директор имеет планы на будущее и просчитал ли он методы защиты компании от наступающих конкурентов.

– Прежде я немедленно начал бы думать о защитных мерах, которые необходимо предпринять для борьбы с конкурентами, попытался бы показать, что планирую выстроить хорошую оборону, – рассказал мой клиент. – Но в этот раз я повел себя по-другому. Почему-то я действительно был спокоен и ответил: «Это вообще не проблема, но я предпринял шаги, чтобы убедиться, что нагнать нас конкурентам будет более чем трудно». Далее я обрисовал *наступательную* стратегию, которую я начал реализовывать, чтобы заставить конкурентов полностью скрыться из вида. Я даже изначально не думал об игре в защите. Я думал совсем по-другому, мои мысли были о *наступлении*. Я поместил нашу компанию на совсем иную позицию на рынке, отличную от той, что мы занимали прежде... просто перейдя от игры в защите к игре в нападении. Это был совсем другой ход мыслей – и я *не говорил* себе, как надо мыслить, все происходило само собой. И я понимаю, что этот процесс продолжается. Я мыслю другими категориями.

– Эти способности будут только продолжать развиваться, – заверил я его, – по мере того, как вы будете расти. Вам не придется «заставлять себя» выступать лучше. Вы будете выступать лучше просто потому, что улучшится ваше внутреннее устройство. Вы будете действовать по-другому.

Сильные открытия

Представьте, что вы не пытаетесь контролировать ваши реакции на последствия стресса, а попросту не реагируете, не чувствуете стресса от тех причин, что способны вызывать его сейчас. Представьте, что не пытаетесь мысленно редактировать то, что собираетесь сказать кому-то, а из ваших уст просто слетают такие ответы, что вам не приходится прикусывать язык в попытке аннулировать прежние слова. Именно к таким результатам приводит настоящий рост – к качественно иному способу нашего образа действий. Вы обнаружите, что такой тип роста происходит в ходе важнейших взаимоотношений, что, если они есть, вы будете расти, меняться и наращивать свой потенциал. Это результат использования силы другого.

Насколько же сильное воздействие оказывают отношения? Вот лишь

несколько показателей, на которые социальные связи оказывают качественное и количественное влияние:

- Как долго вы живете;
- В каких областях вы достигаете или не достигаете своих целей;
- Как вы проводите сделки;
- Сколько денег вы зарабатываете;
- Насколько хорошо ваши дети успевают в школе;
- Насколько вы доверяете людям;
- Как вы справляетесь со стрессами и неудачами;
- В каком настроении вы пребываете;
- Сколько физической боли вы испытываете;
- Как и о чем вы думаете.

Подумайте об этих показателях и о том, как мы обычно подходим к их оценке. Например, если вы хотите жить дольше, концентрируетесь ли вы на том, что вы едите, как много упражняетесь, курите ли? *Концентрируетесь ли на количестве жиров, калорий и отжиманий? Или сосредотачиваетесь на том, как именно вы связаны с находящимися рядом людьми и как делите с ними свою жизнь?*

Пытаетесь ли вы достичь цели, сосредоточившись лишь на своей стратегии или также на том, *кого вы собираетесь привлечь, чтобы оказаться там, куда вам надо попасть?*

Пытаетесь ли вы менять свое поведение, намечаете ли конкретно, что нужно скорректировать, и начинаете ли перестраивать свою жизнь ради достижения этой цели? *Или же вы стремитесь найти поддержку, которая поможет вам прийти к цели?*

Если вы пытаетесь построить успешный бизнес или расширить имеющийся, концентрируетесь ли вы только на разработке и реализации стратегии? *Или вы сосредоточены на создании благоприятной среды для роста?*

Когда вы пытаетесь совершить сделку или ищете инвестора для своего проекта, сосредоточены ли вы только на рациональной стороне вопроса? *Или фокусируетесь также на развитии взаимоотношений и поиске общих ценностей?*

Чего бы мы ни стремились достичь, наш успех зависит от взаимоотношений с другими. Без помощи других либо сталкиваясь с негативной энергетикой деструктивных людей мы обычно терпим неудачу. Ничто не стоит на месте. Мы либо развиваемся в

благоприятной атмосфере энергии и роста, либо откатываемся назад, медленно или быстро.

В книге мы рассмотрим эффект различных типов взаимоотношений и то, как они помогают или мешают нам перешагнуть через нынешние границы, какими бы они ни были:

- Как мы зачастую ищем связи, заканчивающиеся не лучшим образом, и что делать с данной реальностью;
- Как наше собственное поведение в этих отношениях определяет, будут ли они полезными для нас или нет;
- Где взять силы для большей результативности;
- Как обрести самоконтроль, обучиться профессионально управлять своей эффективностью;
- Как добиться роста своей результативности через развитие отношений;
- Как преодолеть природу установок, которые отдаляют нас от наших целей;
- Какова роль структуры и времени в развитии наших способностей;
- Какова самая разрушительная сила в системе взаимоотношений;
- Как выстраивается и поддерживается доверие в отношениях, которые развивают наши способности.

Я выбрал эти темы по нескольким причинам. Во-первых, они охватывают большинство факторов, определяющих высокую результативность. Как вы увидите, каждый из них – важный строительный кирпичик лестницы, ведущей на следующий уровень, где бы вы и ваша команда ни находились сейчас. Эти факторы включают и «заправку» специальным «топливом», и работу над собой, и повышение степени ответственности, и механизмы форсирования достижения цели, и формирование благоприятной среды, и прочее. Во-вторых, правда состоит в том, что эти улучшающие наши возможности факторы требуют наличия взаимоотношений. Все они названы в описанном «треугольнике». И мы рассмотрим природу взаимоотношений, которые позволят этому «треугольнику» благополучно функционировать.

Давайте начнем с первого и самого важного вопроса: «Где вы?»

Глава III

ЧЕТЫРЕ УЧАСТКА СВЯЗИ

Ваш самолет приземляется, и бортпроводник объявляет: «Теперь вы можете пользоваться мобильными телефонами». Вы включаете свой, и что же происходит в первую очередь? Вверху экрана появляется сообщение со словами: «Поиск...», или «Поиск связи...», или «Поиск сети...».

Ничего не будет происходить, пока телефон не найдет сеть. Однако, когда он соединится с ней, в невидимом мире произойдет чудо. Телефон теперь способен оперировать всеми возможностями, ради которых и был создан. Он может автоматически загружать сообщения, устанавливать новые приложения. С помощью этого соединения телефон подключается ко всему миру, ко всей информации и всем знаниям, источникам помощи и навыкам, позволяющим работать лучше. А вы с помощью этой связи вмиг получаете в свое распоряжение все ресурсы внешнего мира, способные приносить вам пользу. Благодаря только одному этому соединению почти не остается невозможных вещей. Телефон преодолевает свои прежние ограничения... он может делать больше и лучше.

Однако без подключения к правильной сети это устройство никогда не сможет сделать ничего из того, для чего оно предназначено. Конечно, с его помощью вы все еще сможете узнать время или просмотреть календарь с намеченными делами, можете заглянуть в хранилище контактов и фотографий, но без сильной и устойчивой связи не произойдет ничего *нового* и *лучшего*. Без наличия связи устройство ограничено в своих возможностях, как и во время полета.

То же самое происходит с людьми. С вами, со мной. С момента нашего рождения – нашего «приземления» – «чип» внутри каждого из нас начинает искать подключения к правильной сети, той, что обеспечит нас энергией и информацией, позволяющими выйти за пределы нынешних возможностей, опыта, результативности. И этот поиск, эта нужда в отношениях ни для кого из нас не является

факультативной, необязательной. Она «защита в оборудовании» и всегда подключена, даже когда мы этого не знаем и даже когда мы этого вовсе не хотим.

Пока вы живы, ваше сердце, вам разум и ваша душа будут искать связи. «Другого». Нескольких «других». Сообщество, которое обогатит жизнь, все ее элементы, что необходимо для преодоления границ текущего существования и уровня результативности.

Нужда в связях, в отношениях появляется в младенчестве и проходит с нами через всю жизнь – от утробы матери до могилы. Если вы живы, вам нужно, чтобы связи были и развивались, и точка.

Мы подпитываемся снаружи, от связи с другими. Будь то смартфон или человек – когда система не может установить связь, батарея начинает садиться. Это неоспоримая истина. Людям нужна связь, и их системы всегда находятся в поиске этой связи.

Неисправность

Когда недавно я объяснял этот процесс одному председателю совета директоров, он ответил:

– Вы только что объяснили процессы наших последних трех лет и причину, по которой нам пришлось уволить генерального директора.

– Как так? – удивился я.

– Он был суперзвездой, – пояснил собеседник. – Или, по крайней мере, мы так думали. Он был таким умным и талантливым, у него было все. Но со временем мы начали замечать, что что-то идет не так. При нем начала меняться культура компании – меньше энергии, меньше командной работы, меньше страсти. Управление начало становиться запутанным, нечетким.

Дальше хуже. Тот директор был как отдельный остров. Притом что он всегда был на рабочем месте, готовил презентации и взаимодействовал по текущим вопросам компании, никто не ощущал, что может к нему приблизиться. Когда совет директоров пытался внести свой вклад в рабочий процесс, тот часто отгораживался, закрывался. Его сотрудники не ощущали, что он был частью команды. Он не интересовался ими и совсем не искал их помощи и участия.

Затем это стало влиять на принимаемые им решения. Он действовал по своему личному плану, созданному без чьего-либо участия и не предполагавшему вовлечения команды. В конце концов компании

пришлось потратить много времени и денег, чтобы восстановить свои позиции и выйти из сомнительных сделок, которые он заключил. Стало очевидно, что директору пора уходить.

– Забавно, что до сегодняшнего момента, – качая головой, продолжил председатель, – я не понимал, что главной проблемой были не качество его решений или стратегий, а тот факт, что он был абсолютно отсоединен – от совета директоров, от своей команды и собственно от организации. Его решения проистекали из его несвязанности, изолированности.

Мобильный телефон может выглядеть так, как будто работает... какое-то время. Он может делать подсчеты, запускать программы и поддерживать базовые функции, но если он не находит связи – правильной и быстрой, – то он будет не особенно полезным. Это свойственно и работе человека.

Где вы?

Приходилось ли вам, придя в ресторан на встречу с другом, услышать вопрос: «Ну и где ты теперь?»

Вопрос смешной, если вдуматься. Вы могли бы ответить: «Сижу рядом с тобой, идиот. Сам-то как думаешь, где я?»

Но вы же знаете, что в действительности он спрашивает вас не об этом. Он спрашивает о чем-то более глубоком. «Где *ты*... настоящий ты? Твое сердце, сознание и душа? Внутренний ты?» Он спрашивает: «Как твои дела? Как ты существуешь?»

Интересно, что в этом контексте мы используем слово *где*, будто говорим о буквальном месте. И это неудивительно: вы *есть* «где-то» – в плохом или хорошем месте.

Это «где-то» – состояние *неподключенности, несвязанности*. Так что, когда в следующий раз кто-то спросит вас: «Где же ты?» – отнеситесь к вопросу более серьезно. Способность ответить на него может полностью изменить уровень вашей результативности, способности к росту – и вашу жизнь.

Где вы могли бы быть

Реальность состоит в том, что вы всегда находитесь в одном из *четырех* состояний подключенности. Независимо от текущих внешних жизненных обстоятельств – победа, поражение или что-то между ними, – существует *четыре вида связи*, в которых вы можете

находиться. Это исходный тезис данной книги, и, как подтверждают наука и опыт, выяснить, *где вы*, – одна из важнейших вещей, которые вы должны для себя сделать.

Существует четыре вида связанности – четыре возможных варианта нашего пространства взаимоотношений, – и только один из них способен помочь вам чувствовать себя благополучным, процветать. Три других варианта всегда будут снижать ваши показатели и уровень вашего благополучия. Они могут даже разрушить ваше мировоззрение, ваши отношения, вашу способность к реализации и ваше здоровье. Задача – выбраться из трех деструктивных вариантов, уйти на тот единственный участок, что работает на ваше благо. Воспринимайте это как географию взаимоотношений, как карту с четырьмя участками:

1. Неподключенный, нет связи
2. Плохая связь
3. Псевдохорошая связь
4. Настоящая связь

Участок номер Один: Неподключенный

Описанный в этой главе генеральный директор – отличный пример человека, живущего на Первом участке. Иногда такой человек может быть экстравертом и даже постоянно находиться в окружении людей и *при этом* оставаться неподключенным. Едва ли не самые несвязанные люди на свете, социопаты и нарциссы, могут быть крайне привлекательны и очаровывать с первого взгляда. Но они не способны делать реальные эмоциональные инвестиции в других. Настоящая связь всегда предполагает эмоциональные вложения в других людей, элементы отдачи и получения. Неподключенности чего-то не хватает – либо умения давать, либо умения получать. Действительно связанные люди делают и то и другое. Они вовлечены эмоционально, способны и давать, и получать.

Будучи руководителями, обитатели Первого участка не стремятся внедрить культуру сильной взаимосвязанности. Они могут предложить культуру высокой результативности и требовательности, однако люди при этом не ощущают, что их вклад ценится или что до них действительно кому-то есть дело. И несмотря на то что при таком подходе возможны хорошие бизнес-результаты, они обычно недолговечны, поскольку недостаток позитивных взаимоотношений,

внимательности начинает подтачивать доверие, разъедать отношения. Дефицит взаимосвязанности становится все более и более токсичным. Наиболее здоровые и талантливые люди покидают такие места, чтобы работать там, где их больше ценят, где они могут быть частью чего-то, наделенного душой.

Под руководством неподключенных лидеров решения, как правило, принимаются в изоляции, единолично, в условиях корпоративной разобщенности, которую они создают или поощряют. Иногда неподключенные лидеры впускают с собой мир одного или двух человек, правда чаще в качестве живого щита, что позволяет руководителю из Первого участка оставаться в своем коконе. Таким щитом может стать коллега, прямой подчиненный, супруг или кто-то другой, кто позволит руководителю оставаться не подключенным к целому, но эта выборочная связь сама по себе не вполне здорова – возможно, оба участника будут ощущать ее взаимовыгодной, но нежизнеспособной.

Эта модель «закрытой системы» руководства работает именно так, как работают все закрытые системы: со временем она становится хуже. Без внешней энергии и обмена информацией решения становятся все более и более дурацкими, оторванными от реалий и от интересов акционеров. Другие менеджеры и акционеры начинают удивляться: «О чем он только думал? Он совсем выпал из реальности».

Находясь рядом с руководителем из Первого участка, люди чувствуют себя подавленными и смущенными, так что представьте, каково иметь с неподключенным человеком *личные* отношения. Это даже хуже, чем профессиональные. Такие отношения чреваты последующим одиночеством, несут странный, иногда сводящий с ума опыт.

Взаимодействие, которое, по идее, должно быть наполняющим, удовлетворяющим, оставляет партнера с ощущением неслышанности, непонятости, неспособности оказать какое-либо влияние на неподключенную сторону, которой не хватает эмпатии или которая слишком специфически ее выражает и не способна оказать другим настоящую поддержку. По сути, люди из Первого участка часто обращаются с другими так, будто вовсе не имеют чувств и, кажется, совсем не понимают других людей. Если вы состоите в подобных отношениях, то, возможно, чувствуете себя, как музыкант Джордж Торогуд, когда тот поет: «Когда я пью один, я предпочитаю быть

наедине с собой».

Со временем люди, находящиеся в отношениях с неподключенным человеком, начинают впадать в уныние и замыкаться. Все мы в разные периоды жизни переживали важные для себя отношения, от которых ожидали создания взаимосвязи, но не получили ее. Однако, несмотря ни на что, поиск настоящей связи продолжается.

Застрять на Первом участке

Я только что описал, каково это, пытаться установить связь с кем-то из Первого участка. Это тяжело, это односторонний процесс, и это ненадежно. Но что, если я только что описал именно вас, застрявшего на Первом участке и не осознающего это? Если вы хотите выяснить, *где* вы, просто спросите людей, которые в жизни от вас зависят. Спросите их, чувствуют ли они себя нужными, ценными, чувствуют ли, что вы слышите их и доверяете им. Если их ответ будет положительным, то, скорее всего, вы не застряли на Первом участке. Собственно, если вы читаете и понимаете то, что здесь написано, маловероятно, что вы живете на Первом участке.

Но даже если вы не отрезаны полностью, существует вероятность, что ваши отношения не настолько сильны, насколько должны были бы быть, или не настолько здоровы, как вам хотелось бы, и что вам не чужды некоторые черты персонажа Первого участка. Это очень распространено среди тех, кто стремится к высоким результатам.

По каким-то причинам жизнь научила вас, что вы должны все делать самостоятельно. С практической точки зрения это выражается в том, что вы не позволяете себе в ком-либо нуждаться. И несмотря на то что вы заботитесь о других и помогаете *им*, вы не восполняете собственных потребностей. Вы даете – и зачастую много, но вы не много принимаете, получаете. Вам легко помогать другим, но трудно позволить им помочь вам, особенно эмоционально.

Иногда именно такой путь становится естественной дорогой к лидерству: ответственный ребенок, опора семьи, защитник – тот, от которого постоянно зависит кто-то другой. Не сосчитать, сколько генеральных директоров из тех, с кем мне довелось работать, с детства были самыми ответственными среди братьев и сестер, с раннего возраста привыкшими братья за то, за что не брались другие. Еще в юности они стали теми, от которых зависят другие, а не теми, кто сам от

кого-то зависит. Но когда они продолжают придерживаться этого же стиля взаимодействия, находясь в директорском кресле, в браке или в других значимых отношениях, которые подразумевают взаимную зависимость, эта привычка становится для них проблемой. Они всегда выкладываются, работают на результат для всех, следят, чтобы все было сделано, и редко берут от окружающего мира то, что нужно им самим.

Еще хуже, что кого-то на Первый участок сдвигает именно роль лидера. Сколько раз мы слышали, что наверху одиноко? И многие руководители действительно чувствуют себя одинокими. Но так быть не должно, и лучшие руководители умеют избегать перехода на Первый участок. Конечно, эффективное управление подразумевает и способность к принятию жестких решений, обязывает оставаться хозяином положения, последней инстанцией. Но лидерство не должно приводить к одиночеству и изолированности. Если это так, то что-то пошло неправильно, и это нужно починить.

Недавно мне позвонила одна дама, руководитель предприятия, столкнувшаяся с серьезными трудностями, – абсолютно всем лидерам время от времени приходится с ними сталкиваться. Я спросил, что говорит по этому поводу совет директоров.

– Что? – переспросила она. – Я ничего им об этом не рассказывала.

– Почему же? – уточнил я. Я знал, как представители совета любят и уважают ее, но, что еще более важно, я знал о силе коллективного сотрудничества и о том, что они могли бы дать ей ценные советы.

– Я не могу позволить им увидеть меня в такой непростой ситуации. Я не могу показаться им такой уязвимой, – ответила она.

– Опять же, почему? – продолжил нажимать я.

– Потому что они смотрят на меня как на успешного лидера, – сказала она. – Они ждут, что я справлюсь с порученной работой, и я знаю, что смогу это. Я не могу позволить им увидеть, какие трудные у меня бывают времена.

– Ты шутишь? – удивился я. – Если ты не можешь рассказать о своих проблемах, то это не совет директоров. Их всех нужно уволить. Если у их коллеги возникли трудности, они первые должны обо всем узнать и быть готовыми помочь. И я знаю, что они сделают это. Они не ждут, что ты будешь суперженщиной, они ждут, что ты будешь директором. И ты отлично справляешься с работой и продолжишь справляться. Но именно в этот момент тебе нужна их помощь и

поддержка. И особенно это нужно для того, чтобы ты продолжила отлично выполнять свою работу! Это часть их обязанностей.

Я смог до нее достучаться, и она рассказала им о происходящем. И этот единственный шаг изменил все. Они встали на ее сторону и вытащили из ужасного Участка номер один.

Однако, как мы все знаем, иногда бывает более мудрым, уместным и стратегически верным не выкладывать сразу все карты на стол. Известно, что рабочее пространство может быть очень жесткой конкурентной средой, где действуют люди с собственными интересами и самыми разными мотивами. Тем более важно найти место, где вы можете обрести правильные связи, в которых мы все нуждаемся.

Если вы не можете найти такие связи в одном из аспектов своей жизни, пусть даже временно, то это дает еще больше поводов искать иные поддерживающие отношения. Если вы оказываетесь в ситуации, когда не можете показать свою уязвимость абсолютно *нигде*, нигде не можете подключиться к людям для получения их энергии, поддержки, новостей и тому подобного, то что-то идет по-настоящему неправильно. Комплекс лидера, стыд, страх, давление или привычка только что загнали вас в угол, где вы не можете развиваться и рискуете в конце концов зачахнуть.

В период написания этой книги я был на одном редакторском собрании, где один человек сказал: «О, я помню того начальника. С ним я не мог быть настоящим... это было слишком опасно. Но я знал, что, чтобы выжить при нем, мне и моему лучшему другу нужно часто встречаться ради взаимной поддержки и чтобы напомнить друг другу, что сумасшедшим был он, а не мы! Это помогало нам и до, и после общения с ним». Отлично. Даже невыносимым людям нельзя позволять превращать вас в тех, кто не способен открыться кому бы то ни было, и загонять вас в угол Первого участка. Однако слишком часто именно это и происходит.

Билл Хайбелс (Bill Hybels), основатель Глобального саммита руководителей (Global Leadership Summit), и я несколько лет проводили семинары для лидеров, на несколько дней собирая на озере Мичиган группу успешных руководителей как из сферы бизнеса, так и из числа некоммерческих организаций. Для руководителей это был прекрасный повод сбежать от текучки, побыть с равными себе и подумать о различных вопросах лидерства.

Я начал раздавать участникам семинара вопросник, чтобы собрать данные о том, как работает их мир. Некоторые вопросы были направлены на выявление того, как именно пребывание в руководящей роли вытесняет их на изолированный Первый участок. Вот кое-что из того, что удалось выяснить:

– Вопрос: Есть ли у вас такое место, где вы можете быть на 100 процентов честными и незащищенными, где вы можете полностью открыто говорить о трудностях, конфликтах, нуждах, слабостях и т. д.?

– Результат: 80 процентов руководителей ответили: «Нет, у меня такого места нет».

– Вопрос: Есть ли у вас человек или группа людей, полностью посвящающих себя поддержанию вашего роста и успешности как лидера? Главная задача этих отношений – только помогать вам?

– Результат: 80 процентов руководителей ответили: «Нет, этого у меня нет».

И теперь самый показательный момент:

– Вопрос: Испытывали ли вы за последний год эмоции, про которые могли бы сказать, что они достигли «клинических масштабов»? Выгорание, потеря энергии, трудности в мотивировании себя, концентрации на проблеме, тревога, стресс, депрессия, появление зависимости или вредных привычек, проблемы со сном и т. д.

– Результат: 80 процентов руководителей ответили: «Да».

Жизнь и лидерство на Первом участке имеют свою стоимость. Существование на Участке номер один, участке неподключенности, не означает, что вы не можете быть душой компании. Это также не означает, что в вашей жизни нет близких людей или что вы не уделяете времени для помощи другим людям. Многие люди, проживающие на Первом участке, кажутся всеобщими любимчиками, постоянно помогающими другим. Это означает, что все это *действительно* идет от вас. Возможно, вы много отдаете другим и вокруг вас множество людей, но вы не связаны с ними так, чтобы любой из них готов был помочь вам в той степени, в которой вы нуждаетесь в глубине своей души. Это готовый рецепт, в лучшем случае, для выгорания и снижения или ограничения результативности, в худшем – заката или срыва под откос.

Хотите знать, как будете себя чувствовать, находясь на Первом участке? Вот сигналы, к которым стоит быть внимательными:

– Клинические: нарастающее ощущение стресса; пониженный

уровень энергии, концентрации и мотивации; проблемы со сном; постоянное чувство страха и тревожности; повышенный уровень подозрительности, недоверия и обиды; потеря надежды и цели.

– Социальные: нет ощущения соединенности с окружающими, которое было у вас прежде, – даже дома и в личной жизни, изолированность, отдаление от тех, кто особенно дорог вам, конфликты с близкими людьми, снижение способности к самообладанию, недостаток терпения, злость или же просто нежелание быть вовлеченным, быть с другими. Потеря интереса к отношениям, к тому, чтобы быть с людьми. Разочарование в отношениях самих по себе, ощущение оторванности.

– Деятельность, результативность: неуспехи в достижении нужных вам результатов и ощущение, будто исполнение задачи зависело только от вас; неспособность «взять все под свой контроль», прокрастинация, неорганизованность, отсутствие четкого видения цели, ощущение, будто вас завалили заданиями, которые должен выполнить кто-то другой, расплывшаяся фокусировка.

Что-то из перечисленного кажется вам знакомым? Звучит не особенно весело, правда?

Участок номер два: Плохая связь

Мы созданы для отношений, помните? «Чип» внутри нас всегда в поиске, даже если мы не признаем этого. В какой-то момент для большинства людей Участок номер один открывает путь на Участок номер два: *Плохая связь*. Как если бы «чип» связи с помощью расчетов пришел к выводу, что плохие отношения все же лучше, чем полное отсутствие отношений. Заметьте, это не осознанный шаг. Кто стал бы осознанно искать плохих связей? Но, кажется, это происходит даже чаще, чем любой из нас готов признать.

Участок номер два, или Плохая связь, – это не обязательно связь с плохим или жестоким человеком, хотя может быть и такое. Напротив, *это связь, занятие или притяжение, которые имеют свойство заставлять вас чувствовать себя плохо или «недостаточно хорошо» в каком-то смысле. Униженным. Может быть, неполноценным. Как будто с вами что-то не так. Этот человек или люди каким-то образом получают власть в вашей жизни и заставляют вас чувствовать себя плохо.*

Это может быть начальник, член совета директоров, клиент, друг, член семьи или подчиненный. Такие люди могут возникнуть в вашей жизни в любом качестве, в любых комбинациях. Но их общая отличительная особенность в том, что *у них есть сила заставить вас почувствовать себя плохо*. Демонстрация высоких ожиданий, неразумные запросы, критическое отношение, отсутствие похвалы, создание ощущения стыда, вины, резкие замечания, молчание – вот всего несколько способов, которыми подобные личности могут затянуть вас в атмосферу плохой связи Участка номер два.

Что происходит далее? Ваши лидерские устремления, энергия, ощущение благополучности, целеустремленность и порыв сходят на нет. Вы переходите к игре в защите, пытаетесь нагнать. Вы пытаетесь вернуться на свой уровень, в то место, где другие снова будут хорошо к вам относиться и вы сами сможете хорошо относиться к себе, тратите уйму времени на беспокойство о том, чтобы быть достаточно хорошим в глазах того человека. Недавно я слышал, как один руководитель готовил отчет для критически настроенного к нему директора, дамы, и комментировал: «Это, может быть, понравится даже ей». Он постоянно пытался добиться нейтрального или положительного ее отношения, будто всегда чувствовал, что он для нее недостаточно хорош.

Я сказал ему: «Брось. Ты не дождешься от нее хорошего отношения. Пока ты этого от нее добиваешься, ты будешь жалок».

Опыт нахождения на Втором участке – универсальный человеческий опыт. Однако я был поражен количеством чрезвычайно успешных людей, даже тех, кем восхищаются во всем мире, подтвердивших мне, что у кого-то есть власть заставить их чувствовать себя нехорошо. Во всех сферах – от спорта до бизнеса и индустрии развлечений – реальные суперзвезды не могут противостоять исходящему от кого-то чувству неодобрения и разочарования.

Возможно, в течение жизни и вы оказывались на этом участке. Может быть, дела шли хорошо, а может, у вас были трудные времена. На самом деле это не так важно. Здесь важнее, что о вас думает этот конкретный человек, чем то, как объективно складываются обстоятельства. Дело здесь не столько в их неодобрении, или критике, или отсутствии поддержки, а в критическом тоне, атмосфере.

Не важно, что еще происходит в жизни, если вы находитесь на Втором участке. По каким-то причинам «чип» внутри вас подключен

именно к *этой конкретной сети*, критической – во всех смыслах этого слова, к этому человеку, который заставляет вас плохо думать о себе, о своей работе или о своей жизни. Эта связь вызывает тревогу, страх, вину, стыд, ощущение болезненности или неполноценности. Она становится причиной бессонных ночей, в течение которых вы размышляете о том, что этот человек или эта группа людей думают о вас, проигрываете в голове события и разбираете, что вы сделали неправильно или могли бы сделать лучше. И так далее.

Кроме того что вы чувствуете себя плохо, пожалуй, худшее, что происходит на Втором участке, – это влияние на вашу результативность и работоспособность. Никто не способен показывать отличные результаты, увязнув в негативной самооценке. Участок номер два отменяет достижение высоких результатов через сомнение в себе и самоуничижение. Теперь вас больше волнует чье-то одобрение, чем собственно работа. Проще говоря, когда это случается, вы становитесь *меньшей версией себя*. Попытки соответствовать требованиям, добиваться одобрения – это игра в защите в ее крайнем варианте. Вам нужно играть и концентрироваться на игре, но вместо этого вы сосредоточены на том, что о вашей игре думает другой. Вы не можете разделить свое внимание и выступать лучшим образом на обоих фронтах. Это невозможно.

Вот пример. У Кевина установилась плохая связь с новым боссом. До этого Кевин в течение нескольких лет хорошо справлялся со своими обязанностями президента компании. Все показатели демонстрировали рост. Он нравился совету директоров. Он наслаждался жизнью... пока не перестал.

Генеральный директор холдинга, его непосредственный руководитель, уволился, и совет директоров назначил нового. Кевин с самого начала не попал в число его фаворитов. По неизвестным причинам новый директор не разделял общих чувств к Кевину и результатам его работы. Он как будто был настроен на другую волну, и, как бы Кевин ни пытался сработаться с ним, отношения так и не складывались. Новый начальник в большинстве случаев был недоволен чем-либо. Общение не было однозначно негативным, но определенно не было таким теплым, как в лучшие времена, и практически никогда не было ободряющим.

Новый генеральный директор постепенно зажимал этого

прекрасного специалиста. Кевин много думал об этом, неоднократно спрашивал себя, что мог бы сделать, чтобы улучшить ситуацию. Каждый раз, когда он надеялся, что сделал что-то, что оценит новый директор, реакция была разочаровывающей. Здесь и начался резкий спад.

Кевин, игравший в защите, уже не был *до конца* собой. Он перешел в ответный, реактивный режим. Он начал домысливать, тревожиться о каждом совершаемом действии. Одним словом, он утратил свое обаяние – качество, свойственное всем отличным лидерам. Жизнь на Втором участке, чувство зависимости от чужого одобрения сделали свое дело.

Иногда вам даже не нужен кто-то другой, чтобы пережить это чувство – что-то-мне-не-очень-хорошо. Для этого не обязательно иметь связь с кем-то вроде босса Кевина, достаточно собственных *внутренних* критических голосов. Для того чтобы загнать вас на Участок два, даже не нужен босс или кто-то другой – вы можете попасть туда собственными силами. Вы можете угодить туда, даже в одиночестве управляя собственной машиной!

Это может случиться, если ваша основная связь – с внутренним судьей, который уже давно живет в вас. Им может оказаться какой-то значимый человек из вашего прошлого. Кажется, что с информацией, заложенной именно этим человеком, постоянно пытается связаться ваш «чип», получая ответ, который оставляет вас с ощущением, что вы плохи, что вы играете в защите. Не важно, вызвано ваше перемещение на Участок два реальным человеком или диалогом с критиком из давних лет, ваша способность достигать результат страдает. Вы начинаете принимать неудачи на свой счет. Любое неприятное событие или сбой становятся подтверждением того, что вы недостаточно хороши. По мере того как падает ваша уверенность в себе, вы прямиком попадаете на Участок два.

Как выглядит Второй участок

Если вы когда-нибудь смотрели боксерский матч, вы знаете, что в нем есть момент, который все признают поворотным. Это происходит и в других видах спорта, но в боксе это видно особенно хорошо. Это момент, когда один из бойцов вынужден отступить и чаще отражать удары, чем наносить их, не контролируя более ситуацию.

Человек, особенно руководитель, сфокусированный на получении чьего-либо одобрения, на достижении лучших результатов только ради того, чтобы ощутить себя достаточно хорошим или хотя бы казаться таковым, чувствует себя и выглядит со стороны примерно как тот боксер. Другие люди тут же заметят, что вы начали отступать, принимая удары, вместо того чтобы бить.

Члены команды, особенно члены управленческой команды, теряют уважение к такому лидеру и постепенно впадают в уныние. За эти годы я много раз общался с сотрудниками, которые высказывали подобные мысли по поводу своих руководителей: «Мне бы хотелось, чтобы он просто перестал хотеть нравиться людям и взял на себя ответственность. Похоже на то, что несколько человек каким-то образом узурпировали его власть, во всяком случае, его влияние. У них больше власти, чем у него самого... хотя именно он занимает руководящую должность. Нам нужно, чтобы он активизировался и начал руководить».

Играющие в защите начальники часто находятся в режиме поиска одобрения, даже когда затевают новую кампанию или представляют новый продукт или стратегию. *Они в большей степени пытаются продать, а не презентовать, заявить о продукте.* Хорошая работа – это заявление, а не просьба о любви или о похвале. Обычно, когда кому-то требуется одобрение, поводов для одобрения бывает мало.

Участок номер три: Соблазнительная и фальшивая «Хорошая связь»

Давайте признаем: никто не хочет чувствовать себя изолированным, одиноким или неполноценным. Все это довольно неприятные ощущения, так что в какой-то момент ваш «чип» поиска связи скажет: «Довольно. Я хочу чувствовать себя *хорошо*». И он находит некую связь, чтобы чувствовать себя лучше.

Если связь на Втором участке вгоняет вас в плохие ощущения, то на Третьем участке все наоборот. Вам хорошо! Иногда очень хорошо. Самые разнообразные положительные эмоции: грандиозные сделки, страстные романы и баловство стимуляторами, повышения в должности, награды, успехи, очередные ценные приобретения, запуск очередного большого проекта, похвалы окружающих. Рестораны, секс, наркотики... новый «Феррари». Все это попытки утешить свою душу.

Проблема в том, что болеутоляющие средства не лечат болезнь по-настоящему. Они лишь облегчают боль, временно позволяя чувствовать себя лучше.

Я видел руководителей, зависимых от хороших новостей. Они хотят слышать исключительно одно – что все идет хорошо. Им самим от этого хорошо. Они хотят быть окруженными сотрудниками, которые говорят им, что они великолепны, а их идеи грандиозны. Они любят поклонение, а также статус, который дает им их должность, – почести, частные самолеты и прочие привилегии.

Работая с одним генеральным директором из Третьего участка, я не раз наблюдал такие проявления. Каждый раз, столкнувшись с результатом ошибки или признаками спада, он оперативно запускал новый помпезный проект, поглощавший всю его энергию. Еще одна блестящая задача! Ему нужно было полностью загрузить себя, чтобы преодолеть недавнее разочарование. Когда члены совета директоров раскусили эту схему, им пришлось удерживать этого руководителя от запуска очередных спасительных проектов, но эскапады обитателя Третьего участка к тому времени стоили им уже довольно дорого.

В случае с Джереми было так: его менеджер по персоналу считала, что он не может ошибиться. Она всегда оказывалась рядом, чтобы утешить его и согласиться с его решениями, а также с его оценками вышестоящих коллег, которые, по его мнению, как раз и совершили ошибку. Если что-то не удавалось, она уверяла его, что это не его вина. Виноваты были начальники, состояние экономики и отрасли, законы – что угодно, лишь бы это обстоятельство оправдывало его провал. А если все шло хорошо, она заставляла его чувствовать себя звездой, которой он так хотел быть.

Она подбадривала его и тем самым позволяла чувствовать себя лучше, чувствовать себя «хорошо». Эта связь ограждала его от реальных вещей, которые складывались вокруг него не так здорово. Проблема была в том, что, как все связи Третьего участка, это комфортное ощущение было неправдой. Оно сформировалось в результате лести. На самом деле все шло не так хорошо, как она пыталась представить. Она лечила его от реальности.

Лесть, возможно, худший наркотик руководителей из Третьего участка. С ним они расцветают, и к сожалению, их статус превращает их в удобных для торговцев такими наркотиками покупателей. У них

есть должность, звание, позволяющие считать, что лесть в их адрес обоснована, в то время как на самом деле льстецы контролируют их и манипулируют ими. Многие люди считают, что лесть начальству – это лестница к успеху. Однако это ловушка для обеих сторон: для начальника это часто сильнодействующий препарат с чрезвычайно быстро снижающейся эффективностью – он делает начальников зависимыми от руководимых людей. Ему нужна эта лесть, чтобы чувствовать себя хорошо, и в какой-то момент становится совершенно неясным, кто дичь, а кто охотник. Человек с Третьего участка хочет все больше и больше похвалы, ему никогда не бывает достаточно.

Стимуляторы, награды, дифирамбы подхалимов, сексуальные игры, потакание своим желаниям в развлечениях и тратах – все это способно сделать нас счастливыми... на минутку. Потом требуется еще какое-нибудь будоражащее достижение. Еще одна хорошая новость. Еще один рекордный квартал. Старые проблемы никуда не уходят, и нам снова нужна «доза» хороших новостей. Но все это никогда не позволит достичь желаемого результата.

Как и во всех формах зависимости, само неуемное желание «еще больше приятного» становится смыслом существования. Каждый день превращается в гонку за еще одним комплиментом себе.

Как выглядит Третий участок

Участки один и два вгоняют в депрессию, но на Третьем участке случаются и хорошие времена. Бьющая энергия. Возбужденность. Человек на Третьем участке находится в состоянии эйфории. Пенится шампанское, приветствия и поздравления звучат дни напролет. Иногда в плен такой иллюзии попадают целые компании. Даже Enron^[1] в какой-то момент выглядела неплохо. Приятная и лестная интрижка тоже позволяет ощутить себя на высоте... на какое-то время.

Я повидал много команд управленцев, которые хотели бы, чтобы их генеральный директор отвлекся от модных тусовок и обратил внимание на них, наладил с ними контакт и занялся повседневными делами вместо того, чтобы порхать по стране и миру, встречаясь с «важными людьми» и посещая мероприятия из серии «почувствуй себя крутым». Конечно, это одна из функций руководителя – публично представлять свою корпорацию. Но здесь речь не о том.

Поведение некоторых руководителей производит такое впечатление,

что быть знаменитостью или хотя бы общаться со знаменитостями – это более важно, чем решать со своей командой реальные вопросы. Чувство, что руководитель не хочет слышать никаких текущих новостей, не всегда радостных, не полезно для коллектива. Лидер – или, к примеру, супруг, – который не желает слышать никакой критики в адрес своих идей, со временем теряет уважение окружающих. Связь между ними становится формальной, поверхностной.

Человек изобрел тысячи способов сбежать из непростой реальности, но все они в конечном счете загоняют в западню из наших выдумок, приводят к ухудшению результатов. Одна из руководительниц, с которой я работал, решила, что ее Третьим участком будет шопинг-терапия. Когда я объяснил ей концепцию четырех участков, она посмотрела на меня с изумлением. Она отвела меня в гардеробную в своем кабинете и показала платья, туфли, одежду, аксессуары, купленные в рабочее время. Она признала: «Теперь я вижу. Это Участок номер три. Когда что-то идет не так или у меня возникают разногласия с одним из моих боссов, я делаю перерыв. Убегаю из офиса и иду за покупками. До этого момента я думала, что это нормальный перерыв и нормальный способ отвлечься. Но теперь я вижу... Это своеобразное лекарство. Это способ связи. Это... – она застыла на минуту, – способ отношений. У меня отношения с магазинами!»

Другой начальник имел пристрастие в фэнтези-футболу. Все, что требовалось, – небольшой стресс, что-то, что немного его расстроит, и он мог зависнуть перед компьютером на несколько часов. Слушают ли меня сейчас гольфисты, охотники, рыбаки и фанаты интернет-серфинга?

Другой руководитель, с которым я работал, опоздал на назначенную за ужином встречу. Добравшись наконец, он сказал:

– Мне нужно признаться.

– В чем? – спросил я.

– У меня сексуальная зависимость... в основном интернет-порно. Я пытаюсь излечиться с помощью группы психологической поддержки. Поэтому я и опоздал, – пояснил он.

– Что произошло? – поинтересовался я.

– Ну, я кое-что понял. Один из спусковых крючков для меня – ситуация, когда авторитетная персона, начальник или важный клиент, критикуют меня. Тогда я обращаюсь к своему пристрастию ради

утешения. Это позволяет мне почувствовать себя лучше.

– По пути сюда, – продолжил он, – я должен быть позвонить своему куратору и рассказать, как у меня дела. Мой босс придирался ко мне сегодня, и, уйдя из офиса, я очень хотел сделать что-то, что позволит мне улучшить настроение, но чтобы после я не пожалел об этом. Поэтому я позвонил куратору, и мы немного поговорили, пока мои обиды не растворились. Вот почему я опоздал. Следуя программе лечения, я должен быть честен, поэтому и рассказываю все вам.

Так он осознал, что для него Третий участок был местом комфорта. Позволял почувствовать себя лучше, когда остальные дела шли не слишком хорошо. Но так не могло продолжаться долго, а кроме того, подобный способ расслабиться ставил под угрозу его брак, влиял на другие аспекты жизни.

Секс, еда, хорошее вино, развлечения, премии, высокие доходы, праздники, победы, веселье, волнующие отношения и вечеринки, путешествия в экзотические места, покупки и игры – все это прекрасно, это обогащает нашу жизнь. Всем этим нужно наслаждаться. Но в качестве заменителей они никогда не удовлетворят вашу потребность в «поиске связи». В конце концов, запах новой машины выветривается, трофеи тускнеют, а новые крутые отношения со временем теряют крутизну. И ваш внутренний «чип» выдает сообщение, что «поиск выполняется». Снова.

Круговая развязка на Третьем участке

Мне нравится ездить на машине по Европе, где в том числе попадают развязки с круговым движением. Хитрость здесь в том, чтобы попасть в нужный выезд и не кататься дальше по кругу. Должен признаться, я промахиваюсь чаще, чем мне хотелось бы. Но мне это кажется забавным, к тому же это безопасно, если съездов не так много.

Однако путешествие по круговой развязке на Третьем участке менее забавно. Может быть, вам случалось на нем оказаться. Вы трогаетесь на Первом участке, чувствуя себя немного одиноко. Вы движетесь в поисках поддержки, чувства партнерства, общности. Однако вас случайно заносит на Участок номер два, в какую-то связь, в результате которой вы чувствуете себя не слишком хорошо. Вам плохо, хуже, чем должно было бы быть, вы полны ощущения вины или другого унижительного чувства.

Ну и довольно этого, правда? Тогда вы предпринимаете что-то, от чего вам становится лучше. Давайте отправимся на Участок номер три, какое бы вы себе ни выбрали там лекарство. Какое-то время вы его принимаете, получаете облегчение, а затем, совсем скоро, вы разворачиваетесь на 90 градусов и возвращаетесь на Участок два. Теперь вам стыдно, вы чувствуете себя побежденным, вам тяжело признать, что вы снова сдались.

И вот вы снова оказываетесь на Первом участке, осознавая, что вам действительно больше некуда сворачивать. Что же дальше?

Что ж, вы можете вернуться на Третий... принять еще дозу. И иногда вы так и поступаете. Так все продолжается и продолжается. Вы вновь и вновь проезжаете по одному и тому же круговому маршруту, вы не можете свернуть, найти выход. Можно ли податься куда-то еще? И если можно, как туда попасть?

Давайте посмотрим...

Глава IV

ОТПРАВИТЬСЯ НА ЧЕТВЕРТЫЙ УЧАСТОК

Нужда. С одной стороны, это главный механизм, заставляющий жизнь двигаться. С другой стороны, это чувство, которое нам неприятно испытывать. В этом главный парадокс любой человеческой жизни.

Подумайте. Как на самом базовом биологическом уровне вы получаете такие важнейшие для жизни элементы, как кислород, вода и еда? *Принимая свою потребность в них.* Кислород, вода и еда не впихивают себя в вас против вашей воли. Они не проникают к вам без вашего разрешения. Вы позволяете им включиться в вашу систему, поскольку нуждаетесь в них. Вы дышите, пьете и едите, впуская в себя то, что предлагает вам внешний мир. И по мере этого вы растете и развиваетесь, вы вбираете из внешнего мира то, в чем нуждается ваша система.

То же самое можно сказать об отношениях. Они не менее важны, чем кислород, вода и еда. При этом мы часто отказываемся впускать их в себя, не говоря уже о том, чтобы суметь попросить о крайне важном топливе, которое дают отношения. Мы слишком часто застреваем на круговой развязке Трех участков и не способны добраться до тех пунктов, где могли бы процветать. Мы боимся признаться, что нуждаемся в поддержке и помощи других.

Психологи называют это дилеммой «нужды-страха». Мы боимся показать свою уязвимость, признавая свои нужды, поэтому они остаются неудовлетворенными. Чем больше мы нуждаемся в людях, тем страшнее становится просить о том, что нам нужно. Мы пытаемся справиться с этой нуждой иначе, отправляясь на три первых участка, что не приносит желаемых результатов и лишь укрепляет границы отчужденности. Сколько бы мы ни старались задержать дыхание, со временем мы начнем задыхаться от нехватки воздуха. Нужда никуда не уходит. Она лишь разрастается, и по мере этого растет и страх стать еще

более уязвимым.

К счастью, вы не обязаны мириться с бесплодностью трех участков. Существует Участок четыре, место, где устанавливаются настоящие отношения. Но как понять, что именно эта связь – настоящая?

Приметы настоящего

Все просто. Настоящая связь – та, в которой вы можете быть полностью собой, настоящим, подлинным. Это отношения, в которые вы вкладываете сердце, ум, душу и страсть. Обе стороны отношений равноценно вовлечены в них, проявляют понимание и взаимно вкладываются. Каждый может без опаски делиться тем, что думает, чувствует, во что верит, чего боится и в чем нуждается.

Именно так происходит в лучших командах, будь то бизнес или война. И в лучших судьбах. Не важно, где вы и с какими, возможно, сталкиваетесь препятствиями: чтобы победить, вам нужны отношения. Они помогают вам понять, что с вами происходит, куда вам нужно двигаться, где враги; они предоставляют вам нужное для победы подкрепление. Это буквально означает, что кто-то «прикрывает вашу спину». Главными для связи, исходящей из Четвертого участка, как и для «морского котика», спускающегося на парашюте на вражескую территорию, являются три вопроса:

- Где я?
- Где враг?
- Где мой товарищ?

Какими бы ни были ответы на первые два вопроса, выход из трудной ситуации покажет ответ на третий вопрос. Если вы потерялись, вы можете связаться с товарищем и найти дорогу. Если вас настигает враг или вы окружены и отступать некуда, вы можете попросить подкрепления, и товарищ прогонит врага. Если вы не можете найти товарища, у вас серьезная проблема. Вы можете и вовсе не выбраться из переделки. «Котики» знают об этом и тренируются всегда оказываться поблизости. Так и должно быть.

Снять маску

Концепция аутентичного, подлинного себя, противостоящего фальшивому себе, – известный конструкт в психологии. Подлинный вы – тот, кто вы есть на самом деле, фальшивый вы – под маской,

которую надели, чтобы защитить себя.

Многие руководители и ведущие сотрудники говорили мне, что их главная проблема – напряжение между этими двумя персонажами. Из-за своего высокого положения им негде снимать маску. Бывший премьер-министр Великобритании Тони Блэр однажды сказал мне, что одной из самых больших трудностей на его должности было «держать лицо». Когда я уточнил, что он имеет в виду, он сослался на Билла Клинтона, утверждавшего, что в любой день, несмотря ни на какие обстоятельства, как бы они ни были плохи, лидер обязан надевать «лицо» – маску надежды, силы и оптимизма. И должен излучать уверенность, что бы ни происходило у него внутри. И он был прав. Людям нужно видеть на лицах лидеров надежду и решительность.

Это верно... до тех пор, пока вы знаете, что надеваете маску на какое-то время, поскольку это нужно людям. И она тоже должна быть настоящей. Вы должны твердо верить в то, что говорите, и ни в коем случае не лгать. Но это не означает, что у вас нет *других* чувств – таких как страх, разочарование или уныние, которые в определенные моменты действительно должны быть спрятаны под маской. Вопрос к лидеру такой: куда вы можете пойти *без* маски? Или, как сказал бы «морской котик»: где мой товарищ, когда мне нужно дать ему знать, что он мне нужен?

Все большие лидеры должны уметь общаться со своими доверителями или подчиненными – будь то избиратели, сотрудники или инвесторы, – излучая силу и уверенность во взгляде. Но тем же самым лидерам нужно надежное место, чтобы залечить свои раны, восстановиться, снять свои доспехи и побыть настоящими.

Слишком многие лидеры считают, что эти две маски несовместимы, но, как мы знаем, «поиск связи» никогда не прекращается. Всем нужен товарищ, всем нужно иметь возможность высказать свои нужды и быть уверенными, что они будут услышаны и удовлетворены, что облегчение придет.

Международная организация бизнес-лидеров (Young President's Organization (YPO) – одна из профессиональных организаций, которая широко применяет практику снятия масок. Из членов организации одинакового служебного ранга формируют обучающие группы, которые называют форумами. Эти группы собираются раз в месяц и проводят вместе целый день. Как рассказал мне один директор: «Это не раз

спасло и мою жизнь, и мой бизнес. Это единственное место, где я могу быть *настоящим* (опять это слово) и рассказать людям, что со мной в действительности происходит. И группа готова меня поддержать. Они помогают мне, когда это нужно. Я ценю эти встречи больше, чем любую другую свою деятельность». Он описал ситуации, в которых форум помог ему решить проблемы в бизнесе, в служебных и личных отношениях. Группа стала просто компанией его друзей, которая провела его через самые сложные периоды в профессиональной и личной жизни.

Он сказал: «Единственным их вкладом в мои достижения стала забота обо мне и пожелание мне успеха. Их задача состоит только в том, чтобы быть рядом и поддерживать меня, помогать мне, и я свободен разговаривать с ними о своих нуждах».

Это всего лишь один пример силы связи на Участке четыре. Давайте рассмотрим противоположную ситуацию, где дорого обошлось полное отсутствие каких-либо товарищей.

Впадая в отчаяние

Лиам был признанным кардиохирургом, главой знаменитой медицинской клиники. Он сполна получил признание и от медицинского мира как ведущий новатор, и от бизнес-сообщества – за умение сделать предприятие здравоохранения прибыльным.

Когда он позвонил мне, он был буквально на пике своей карьеры. «Мне нужно с вами поговорить, – сказал он. – У меня проблема».

Мы определили день.

– Что случилось? – спросил я.

– Я совершил несколько серьезных ошибок, – сказал он. – Ошибок, которые могут разрушить все, и мне нужно их исправить.

Далее он рассказал мне свою печальную историю поведения по типу Третьего участка, в которой фигурировало немало внебрачных связей – с медсестрами, работницами больницы и не только. Недавно об этом узнала его жена, а также совет директоров двух медицинских центров, которыми он руководил. Нет нужды говорить, что разразился шторм.

Его жена съехала. И его связи в медицинском мире, и отношения с инвесторами оказались под угрозой. Его партнеры столкнулись с необходимостью, мягко говоря, провести очень непростую работу с кадровыми службами. Его четверо детей были очень травмированы.

Ущерб накапливался все больше и больше, как в личной, так и в профессиональной жизни.

Неудивительно, что он был опустошен. Еще даже не будучи разоблачен, он ощущал себя как в аду, живя двойной жизнью: с одной стороны, признанный авторитет в своей области и в своем сообществе, с другой – предатель и обманщик. Как он выразился: «Я рад, что все это вскрылось, пусть даже так болезненно, потому что ситуация меня убивала». (Во лжи его уличили взрослая дочь и ее муж: заподозрили, следили за машиной и застали его с женщиной.)

– Я приехал, чтобы вы помогли мне составить план, – сказал он. – Я хочу вернуть все обратно, спасти свой брак и по-настоящему измениться. Я взял на себя серьезные обязательства и предпринял некоторые шаги, которые, я думаю, должны помочь, и я хочу услышать ваше мнение о моем плане.

Он не терял надежды, он сказал, что его жена согласилась попытаться наладить отношения, если он всерьез настроен изменить поведение. Пока неплохо, подумал я.

– И каков же план? – спросил я.

– Ну, я пообещал Сьюзен быть лучшим мужем и уделять больше внимания ее нуждам, – начал он. – Я понимаю, что иногда просто срываюсь после рабочего дня... На моей работе столько стрессов. Иногда я игнорировал ее эмоциональные потребности, и больше я так поступать не буду.

Лиам рассказал о невероятном уровне стресса при проведении высокорискованных операций: «Ведь *так легко* убить человека... но в этом риске смысл моей работы. Я должен быть осторожным и точным. Все время».

Он признался, что к тому времени как приходил домой, мечтал лишь о нескольких порциях мартини и о расслаблении. Но теперь сам предлагал все изменить: «Я пообещал жене стать лучшим другом. Каждый вечер мы будем гулять и ужинать вместе, и я буду внимательно ее выслушивать, – объяснил он. – Кроме того, я согласился пойти к консультанту по вопросам брака, чтобы попытаться научиться быть тем, кто ей нужен, и работать над нашими отношениями. Чтобы стать лучше».

Он перечислил другие пункты своего обширного плана, который предполагал и ежедневное чтение духовной литературы, и увеличение

физических нагрузок, и другие изменения в своем образе жизни. «Но в основном план направлен на то, чтобы стать хорошим мужем, дающим жене то, что ей нужно, и внимательным к тому, чего не замечал раньше, – подчеркнул он. – У меня есть список дел, которые я обещал сделать для нее, и этим я живу».

Я слушал и думал о том, что все эти намерения, конечно, были бы прекрасны в хорошо отлаженной жизни: близость с супругом, духовная дисциплина, здоровый образ жизни, консультации по вопросам брака, искреннее стремление быть преданным и все прочее. Но чувствовал я себя все более и более подавленным. Не потому, что ему не нужно было предпринимать все эти шаги. Нужно было. Я был подавлен по одной-единственной причине: *этот план провалится. Я был в этом уверен.*

Я сочувствовал ему, пока он рассказывал о плане, и я сочувствовал его жене, поскольку ее ждало очередное крушение поезда.

– Так что вы думаете? – спросил он.

– Сказать правду? – задал я встречный вопрос.

– Конечно, – подтвердил он.

– Я думаю, вы на пути к очередному сердечному приступу, говоря вашим языком.

Он был изумлен:

– Что вы имеете в виду?

– Я думаю, – пояснил я, – точно такие разговоры вы вели с сотнями своих пациентов. У них случается сердечный приступ, а они при этом не связывают проблемы с сердцем с особенностями своего образа жизни, но вы-то понимаете, что все повторится. Вы видите, что новый приступ не за горами.

– Но я многое собираюсь изменить, – резко возразил он. – Многое!

– Я знаю... именно это меня и пугает, – ответил я. – Многочисленные изменения ведут к усилению болезни, а не к выздоровлению. Вы все больше и больше усугубляете проблему, а не решаете ее.

– Почему? – спросил он.

– Каждая выбранная вами стратегия предполагает большой вклад с вашей стороны. Больше отдачи. Больше дисциплины. Больше следования тому, что правильно. Больше усилий. Больше служения и жертв. *Все полностью зависит от вас, и это не сработает.*

– Но... почему же? Это ведь именно то, что я должен сделать, чтобы

ситуация изменилась, – настаивал он.

Я набрался терпения и объяснил, что, хотя список шагов призван улучшить ситуацию в браке, эти меры не решают лежащую глубже проблему, становившуюся причиной его сексуальных походов.

– Вы снова вступите на этот путь, если начнете воплощать план в жизнь. Обещаю вам, – предупредил я.

– Но почему? Я всерьез пообещал не поступать так больше, – удивился он.

Я ему верил. Но в этом подходе была фундаментальная проблема: план полностью зависел от его работы и от его вклада. Именно это я и сказал ему:

– Коротко говоря, план зависит от *вашей* готовности выполнить его. Он основан на *ваших* возможностях. *Вашем* вкладе. Проблема в этом. Вы действовали согласно *вашим* потребностям, с учетом *ваших* слабостей и *ваших* уязвимых мест. Они никуда не делись. И данная стратегия не имеет ничего общего с удовлетворением этих нужд, к работе над слабостями и к помощи тем уголкам вашей души, где вы чувствуете себя уязвимым.

Я заметил, что ничего в этом плане не указывало, как он будет получать помощь в удовлетворении своих *нужд* или хотя бы как-то их учитывать. Весь план был направлен на проявление силы, но никак не на *выработку* силы. Напоминало ситуацию, когда в машине кончается бензин, а решить проблему хотят путем того, чтобы взять себя в руки и управлять лучше.

Проблемы Лиамы были вызваны не его силой, а его слабостью, уязвимостью и неудовлетворенными нуждами. Подозреваю, что, если бы мы изучили историю его жизни, то обнаружили бы длинный список врученных медалей, благодарственных писем и наград за службу. И это прекрасно. Но сомневаюсь, что мы нашли бы много примеров проявления Лиамой уязвимости или зависимости от силы, поощрения и поддержки других.

– Вероятно, вы получаете отдачу лишь в том случае, когда хорошо работаете, завоевываете награды и премии, – предположил я.

Лиам кивнул в знак согласия, а я уточнил, что настоящую отдачу можно получить, когда вы обескуражены, слабы, расстроены и нуждаетесь *в чьей-то помощи*. Поскольку ее не было, Лиам и отправился на поиски комфорта и связи в нехорошие места, в объятия

многочисленных женщин.

– В этих местах вы могли по-настоящему перестать обороняться, – отметил я, – кто-то просто был с вами рядом. Не требуя от вас ничего, просто чтобы доставить вам удовольствие. В противоположность вашему четырнадцатичасовому рабочему дню, в течение которого всем должны помогать вы.

Он молча устоял в пространстве. Он выглядел ошарашенным.

Тогда я спросил:

– Вы помните, чтобы когда-либо нуждались в окружающих или зависели от них?

Стало по-настоящему интересно.

Мгновение он размышлял.

– Я только что вспомнил то, что, возможно, имеет отношение к тому, о чем вы говорите, – произнес он.

– Что же? – спросил я.

– Это прозвучит странно, но, наверное, вы поймете. Когда мне было лет шестнадцать, пьянство моего отца достигло критической стадии и ему пришлось отправиться в клинику. Эта проблема всегда присутствовала, но мы не обсуждали ее. Просто обходили эту тему. И вот наконец отцу пришлось заняться лечением. Кажется, тогда случилось что-то серьезное и пугающее.

– Пока он был там, у моей матери случился нервный срыв, и ее тоже положили в больницу, – продолжил он. – Нам сказали, что она пробудет там долго. У меня было два младших брата и две младшие сестры. Я помню, как в ту ночь, когда родителей уже не было, вышел во двор и смотрел на небо, соображая, что же мне дальше делать. Я помню этот момент как вчера... Я думаю, мои мысли почти можно было услышать... Может быть, я даже произносил их вслух: «Больше не на кого теперь надеяться. Все теперь будет зависеть от меня».

Лиам понял, что именно так он и жил с тех пор: заботился о братьях, сестрах и обо всех остальных, выкладывался в колледже и восемь лет, не жалуясь, учился на кардиохирурга. Все время это была отдача.

– Приведу аналогию из близкой вам сферы, – прокомментировал я. – Это как будто бы у вас были закупорены артерии. Вы откачиваете, отдаете, но обратно внутрь ничего не попадает. Вся ваша жизнь – работа на результат. Отдавать и ничего не брать взамен. Но в определенный момент *что-то* должны дать и вам. Вы начинаете искать

способ удовлетворить эти *потребности*, получить утешение, заботу. Вы нашли неплохой способ. Тот, который веками выбирали многие трудоголики, – секс. И какое-то время это работает. Проблема в том, что этого никогда не бывает достаточно для удовлетворения неутоленных эмоциональных нужд. Поэтому вам всегда требуется больше, это как наркотик. И другая проблема в том, что теперь этот способ удовлетворять душевные потребности обернулся реальными разрушительными последствиями для вашей жизни – вашего брака, вашей карьеры, всего, что для вас важно.

Лиам попал в беду, игнорируя свою потребность в помощи извне, от других, и теперь, чтобы все спасти, разработал программу, которая снова зависит исключительно от его усилий.

– Вы должны понять, что вы вновь возвращаетесь в ту ночь из школьных лет, – предупредил я.

– А как бы выглядел ваш план? – спросил он.

Я предложил ему поискать помощи за пределами себя самого, подобно тому, как люди для лечения сердца обращаются к специалистам. Они не занимаются этим сами.

Вот что я ему посоветовал:

– Посмотрите на это вот как. Как вы стали великим хирургом, неужели в одиночку? Нет. Вы обратились к другим за помощью. Они передали вам свои знания, свой опыт. Они учили вас. Они поправляли вас, когда вы делали ошибки. Когда они чувствовали, что вы не выдержите еще одну неделю курсов повышения квалификации с многочисленными чуть ли не круглосуточными операциями, они пытались вас ободрить. Когда вы потеряли первого пациента, они прошли через это с вами. Когда вам нужно было ознакомиться с новейшей техникой или оборудованием или протоколом лечения, кто-то приходил вам на помощь. Правда в том, что вы невероятно успешны в своей области благодаря поддержке других. Однако на первых порах вам было гораздо проще показывать свое несовершенство. Никто не ожидает от стажера первого года, что он умеет делать трансплантацию сердца. Вам тогда было проще просить о помощи. И я уверен, что ваши пациенты рады тому, что вы не «хирург-самоучка». Вы учились у лучших. Теперь вам просто нужно вспомнить, как это – просить о помощи и принимать ее.

Другой план

Год спустя мы снова разговаривали с доктором. После нашей первой встречи мне пришлось разработать гораздо более сложный план, чем предложенный им первоначальный, а именно – нацеленный на построение отношений на принципах Четвертого участка. И доктор с удовольствием следовал ему. В результате Лиам смог оздоровить и свой брак, и свою карьеру. Он вступил в группу в SAA (Sex Addicts Anonymous; Анонимное общество зависимых от секса), а также в группу поддержки высококлассных специалистов; он согласился на индивидуальный коучинг и психологические консультации и еженедельно посещал консультанта по брачным проблемам вместе со своей женой. В группе SAA ему назначили куратора, которому он мог звонить в любое время, а также раз в неделю встречался с ним за обедом.

Это большая нагрузка, особенно для хирурга с его объемом обязанностей. Но вот его оценка: «Должен вам сказать, после ваших слов о том, что я не должен отвечать за других до конца своих дней, моя жизнь изменилась. Год назад вы сказали, что мой план не сработает. В тот момент я понятия не имел, о чем вы говорите, но поверил вам. Это стало для меня моментом истины: *я должен восстановиться, изменив образ мышления, для чего требуется открыто взглянуть на мои слабости и уязвимые места и обратиться за помощью извне*».

Лиам рассказал, как при помощи специалистов понял, что полагался на модели «самолечения», которые едва не разрушили его работу, его брак и жизнь членов его семьи. В конце концов он «сдался» перед фактом, что ему и правда нужна помощь других людей.

Когда Лиам открылся другим, поделился своими страхами и неуверенностью, он понял еще одну важную вещь: многие люди, занимающие высокое положение, страдают от тех же проблем. «Я слушал их и учился... когда они делились своими проблемами, я узнавал свои собственные и то, как их можно решить. Мне очень помогли эти истории».

Другим важным фактором его выздоровления стала необходимость отчетов. Осознание того, что другие будут контролировать тебя и проверять, как ты справляешься, становится важным ресурсом для выполнения плана. Когда ваши переживания уже не секрет, не проблема, которую решаете только вы, вы можете найти решения и поддержку у других. Лиам выразил это следующим образом: «Большая

проблема людей вроде меня в том, что мы считаем себя гладиаторами. Мы никогда не сдаемся. Но когда дело касается наших потребностей, наших уязвимых мест и слабостей, ментальность гладиатора не срабатывает. Мы не можем справиться с этим в одиночку». Бинго.

Обратиться к своим нуждам

На Четвертом участке людей связывают настоящие отношения, в которых они могут быть *аутентичными, подлинными* – не копиями и не имитацией. Когда вы находите место, где можете быть аутентичными, вы получаете доступ к ресурсам, которых вам недоставало. *Ведь собственных запасов внутреннего топлива и источников удовлетворенности может и перестать хватать.*

У «морского котика» ресурсы подходят к исчерпанию... пока он не заметит на берегу приятеля, приветствующего его радостным жестом.

Ведущему хирургу нужны восстановление и обновление... и он встречает на своем пути мудрость и поддержку других.

Майклу Фелпсу, знаменитому пловцу, нужно было выйти за пределы своих возможностей, чтобы стать обладателем наибольшего числа олимпийских медалей в истории... и найти своего тренера Боба Боумана (Bob Bowman).

Будь то спорт, бизнес или армия, изменения всегда происходят с помощью поддержки других. Основатель корпорации Virgin Group и один из самых ярких и успешных представителей мирового бизнеса Ричард Брэнсон (Richard Branson) в своей книге *The Virgin Way* («Мои правила. Слушай, учись, смейся и будь лидером», издательство ООО «Альпина Паблишер», 2015 г. – *Прим. ред.*), обсуждая проблемы лидерства, цитирует Зига Зиглара (Zig Ziglar) (писатель, лектор, признанный специалист в области сетевого маркетинга, ум. в 2012 г. – *Прим. ред.*): «Многие люди продвинулись дальше, чем предполагали, что способны, поскольку кто-то другой считал, что они смогут это». В начале карьеры Брэнсона взял под крыло наставник, друг его родителей, бухгалтер по профессии. Один вечер в неделю будущий магнат проводил с ним, выслушивая его советы о развитии бизнеса. Наставник даже помог Брэнсону освоить основы финансового учета. Что, если бы молодой предприниматель не был способен проявить свою потребность в помощи? Боялся признаться, что он чего-то не знает? Что, если бы из страха показаться уязвимым он отправился бы на Участок один и

самоизолировался? Или на Участок два на поиски одобрения? Или на Участок три, где лечил бы себя сексом или стимуляторами? Корпорации Virgin Group не существовало бы. Но, к счастью, он аутентично выбрал Участок четыре, где и обрел силы.

Позже, в процессе создания компании Virgin Airlines, Брэнсон обратился к всемирно признанному авторитету, ветерану авиации Фредди Лейкеру (Freddie Laker). Тот не только научил его, как конкурировать с такими гигантами, как British Airways, когда у тебя нет сопоставимых финансовых ресурсов (попробуйте это сделать), и показал, как запустить авиакомпанию с нулем опыта в отрасли авиаперевозок, но и помог Брэнсону, считавшему его учителем, заставить все это работать: «Я ничего не добился бы в авиационной отрасли без опускавшейся с небес на землю мудрости Фредди», – скажет магнат впоследствии.

Подумайте об этом.

У Генри Форда был Томас Эдисон.

Марка Цукерберга учил Стив Джобс.

У Билла Гейтса были Уоррен Баффет и Эд Робертс.

У Джека Никлауса был Джек Граут.

У Майкла Джордана был Фил Джексон.

У Билла Хьюлитта и Дэвида Пакарда был Фредерик Терман.

У Шерил Сэндберг был Ларри Саммерс.

Нет такого явления, как «сам себя сделавший» профессионал. Каждый лидер с большой буквы доверился кому-то, кто смог удовлетворить его нужду, какой бы она ни была. Сфера человеческих потребностей очень широка, однако *выбор способов удовлетворить эти нужды очень узок*: он включает смиренное и честное признание этих нужд и обращение к «силе другого». Иного способа нет.

За более чем двадцать пять лет работы с крупными руководителями и эффективными специалистами я выявил одну особенность: лидеры, которые выполняют больше, преуспевают больше, преодолевают больше, *не боятся сказать, что им нужна помощь*. Большинство из них пришли ко мне по собственной воле в отличие от тех руководителей, которые попали на коучинг по настоянию начальников или советов директоров. Они приходили уже с планом, со списком позиций, в которых им нужна помощь. Некоторые из них фигурируют в списке Fortune-25, в числе компаний, ворочающих миллиардами, но они

при этом не считают зазорным сказать: «Мне нужна помощь с...». Я всегда преклоняюсь перед их способностью к смирению. Это простая честность состоит в том, чтобы озвучить свои нужды, даже если человек велик во многих областях.

Конечно, я встречался и с руководителями другого типа: теми, кто на самом деле не хочет обращаться за помощью, кто не может или не собирается признавать свои нужды. Как они часто говорят: «Мне помощь особенно не нужна, но совет директоров хочет, чтобы я с вами пообщался». Раньше я изо всех сил старался преодолеть их внутреннее сопротивление. Но с недавних пор я чувствую себя, как Дэнни Гловер из «Смертельного оружия». Когда в их с Мэлом Гибсоном героев начинают стрелять, тот восклицает: «Я слишком стар для этого дерьма!» Придумывать способы, чтобы заставить кого-то увидеть его нужду в помощи, – это не то, чем я хочу заниматься. Я хочу проводить свое время с теми, кто свои нужды осознает. Почему? Потому что расти и развиваться будут только они. Лучшие, наиболее результативные и есть самые смиренные, знающие, чего им не хватает, и свободно это высказывающие.

Это одна из самых больших проблем советов директоров и управленческих команд – нежелание осознать и озвучить свою нужду в помощи. Они считают, что руководят эффективно, но это не всегда так. *Лидер не в состоянии оценить сам себя, чтобы обратиться за помощью, и совет порой боится указать ему, что ему это нужно.* Голый король, о чем ему никто не говорит!

Но есть и настоящие звезды первой величины, люди невероятного ума и таланта, которые понимают, что у них нет всего, что нужно, для свершения больших дел, но все, что нужно для этого, есть у других. И они *просят*. Они *нуждаются*. Они понимают свою нужду и ищут связи, будучи подлинными, показывая свою уязвимость. Они растут. Они учатся. Они богатеют. Мне нравится включаться в работу с такими людьми.

Будьте одним из них, где бы вы ни находились. Смирите себя. Направляйтесь на Участок четыре и ищите того, кто ответит на существующую у вас нужду. Будь то эмоциональная поддержка, смелость, мудрость, специальные знания или духовная общность, отправляйтесь на Четвертый участок... и оставайтесь там.

Глава V

ТОПЛИВО ДЛЯ ВЫСОКИХ РЕЗУЛЬТАТОВ

СЛУЧАЛИСЬ ЛИ В ВАШЕЙ ЖИЗНИ СОБЫТИЯ, КОТОРЫЕ ПЕРЕВОРАЧИВАЛИ ваш мир? Когда вы обнаруживали, что все, что вы считали правильным, является ошибочным и что реальность совсем не такова, как вы ее понимали? Если вы в бизнесе давно, то такое, вероятно, случалось. И это были невеселые времена. Например, мой друг купил сеть закусочных, предлагающих гамбургеры, в другой части страны, а затем решил посетить некоторые из них. Он обнаружил, что многие были в упадке, хотя он считал, что покупает процветающий бизнес.

В моей жизни тоже был такой опыт, и это был один из худших дней в моей бизнес-карьере. У меня была компания, на которую я возлагал серьезные надежды. Я выделил некоторые ее подразделения в отдельные предприятия, получил серьезную прибыль и думал, что далеко оторвался в конкурентной гонке. Для управления компанией я нанял человека по рекомендации, его прошлый опыт и компетенция, как мне казалось, были именно такими, какие нужны для перехода на следующий уровень. Это было восхитительное время... пока не перестало быть таковым.

Было начало декабря, когда управляющий появился в моем кабинете с просьбой немедленно вложить в компанию большую сумму, чтобы выплатить зарплаты и осуществить другие расходы. Я не верил своим ушам. В течение нескольких месяцев он представлял мне отчеты с предполагаемыми показателями, указывающими, что к концу года мы получим много денег. Я готовился получить чек на крупную сумму, а теперь он говорил мне, что, если мы планируем остаться в бизнесе, чек придется выписать мне.

Моей первой мыслью было, хотя я и не понимал, как такое могло произойти в данном бизнесе, что нам надо осуществить несколько

предоплат и просто случился небольшой разрыв в платежах. Очевидно, думал я, ему нужно было просто краткосрочное финансирование, пока не поступят платежи. И уж потом я получу свою прибыль.

Но – а в таких историях всегда есть «но», – проведя целый день в исследовании картины, я понял, что стою на зыбучих песках. У нас было не только крайне мало запланированных поступлений, но и текущих доходов было совсем мало. Буквально все сделки, которые, как он уверял, должны были совершиться в следующем году, вовсе не должны были совершиться: не существовало ни одного документального подтверждения. Они были просто «запланированы». Чтобы не писать долго – весь бизнес, которым он управлял, в реальности не существовал. А потом пришла по-настоящему плохая новость: *прибыли в текущем году тоже не было*. У нас были убытки и серьезные долги перед многими поставщиками и кредиторами. Это был худший из возможных сценариев: финансово потоплены, ничего на подходе, предстоят серьезные расходы. Я был в шоке.

Однако я не столько переживал из-за бизнеса, сколько чувствовал себя морально опустошенным. Я ощущал себя полным идиотом. Я не мог поверить, что совершил такой большой промах. Я нанял кого-то, не проведя настоящей комплексной проверки, которую должен был провести: услышав всего несколько слов от одного друга, я принял его резюме за чистую монету. Мне нужно было потратить больше времени и поговорить с другими людьми. Однако чем больше я об этом думал, тем больше понимал, что сфера, в которой он прежде достиг успехов, очень отличалась от той, в которую его поместил я. Я должен был это увидеть.

Что еще хуже, я проигнорировал сигналы, которые подавал мне по его поводу инстинкт. Я их просто пропустил мимо ушей, полагая, что он способен управлять эффективно, хотя внутренний голос советовал не быть таким уверенным. И вероятно, самым худшим было то, что я довольно долго не вникал в дела глубоко, был собственником, не участвующим в бизнесе.

Ох, как же мне было плохо. Я смотрел на созданный мной бардак и чувствовал себя ужасно, и что еще хуже, с унынием смотрел в будущее. Даже если бизнес и можно было спасти, к свету предстояло прорыть длинный туннель. Все, о чем я мог думать: *«Каким я был идиотом! Как я мог позволить этому случиться?»*

А потом стало еще хуже. В тот вечер я был дома, стоял в своем двореике, когда зазвонил телефон. Мне не хотелось отвечать, но я решил, что в пучине кризиса стоит все-таки выяснить, кто звонит.

Дело было до появления определителей номеров, так что нужно было снять трубку, чтобы узнать, кто на другом конце провода. Сняв ее, я тут же пожалел об этом, поскольку узнал голос.

– Что происходит? – спросил мой друг.

В то время он был моим главным бизнес-советником, одним из наиболее влиятельных людей в моей жизни. Когда я закончил магистратуру, он взял меня под свое крыло, от него я узнал о бизнесе больше, чем я мог бы узнать, получив три диплома МВА. Он был чрезвычайно успешен во многих областях, от финансов и сферы развлечений до недвижимости и высоких технологий.

Мое сердце упало. Вот я сижу в луже после самой большой из когда-либо совершенных ошибок, и именно в этот момент Супермену случается мне позвонить. Почему не позвонил какой-нибудь лузер, а не тот, кто всегда со всем хорошо справляется? Почему это должен быть человек, который потратил столько времени и сил, пытаясь научить и меня со всем справляться? Мне было стыдно того, где я оказался, и еще стыднее от того, что предстояло во всем ему признаться.

– Ну... многое, – ответил я. – И это не очень хорошо. На самом деле все довольно плохо.

– Так что же происходит? – уточнил он.

– Я все испортил, – признался я. Я рассказал ему всю историю. Я ошибся. Действительно ошибся.

На другом конце провода была тишина. Я ждал, что он бросится бранить и распекать меня за то, что я натворил. Но он сказал:

– Что ж, все мы там бывали.

Что... что он сказал? *Он сказал «мы»? Выходит, он тоже?..*

– Кто? Где бывал? – переспросил я.

– Мы все совершали подобные ошибки, – ответил он. – Мы все нанимали не тех людей или заключали сделки не с теми партнерами, хотя должны были предвидеть последствия. И мы дорого за это платили.

– И ты тоже?! – я не мог поверить своим ушам.

– Естественно, – сказал он. – Каждый, кто строил или делал что-то значительное, совершал такие ошибки. И нам всем пришлось на этих

ошибках учиться.

Мы продолжали разговор, и, поскольку он понимал меня и беспокоился обо мне, что-то начало происходить со мною. Что-то очень важное, чего я никогда не смог бы выразить. Что-то, что нейронауки смогли объяснить только годы спустя.

Внешне ситуация оставалась столь же мрачной, какой была до этого звонка. Но *чувствовал* я ее по-другому. В моей голове что-то прояснилось. Я чувствовал, что мыслительный процесс снова начинает разгоняться. Я чувствовал *энергию*, которой не было прежде в той темной туче, что накрыла меня. Я не знаю, как это описать, кроме как констатировать, что я просто становился *другим*. Это похоже на тот момент, когда после тяжелой болезни вы вдруг начинаете чувствовать себя почти здоровым. Это было похоже на зажегшийся в темноте свет. Что же произошло?

Благодаря науке сегодня мы знаем, что я «выздоровливал» по причине его эмпатии, его умению установить со мной связь и показать, что он меня понимает, что он идентифицирует себя со мной и что он здесь *ради* меня. Менялась химия моего мозга. Воздействие гормонов стресса, которое мешало моему мыслительному процессу, начало ослабевать. Мой высокоуровневый мыслительный аппарат начал дозаправку специальными химическими веществами (нейромедиаторами – топливом для мозга), нужными ему для работы.

Эмоционально я уже не был столь подавлен. По нескольким причинам. И не последней из них была та, что я больше не чувствовал себя единственным идиотом на земле, способным совершить вселенскую глупость. Разговор с другом внушил мне уверенность в том, что и я смогу найти выход из этой неразберихи, как нашел он... что впереди лучшие дни. Физически я тоже чувствовал себя по-другому. Я чувствовал, что возвращается энергия, подготавливая меня к шагу вперед, к поиску ответа.

Ничто в ситуации не изменилось. Кроме одного: я подключился к силе другого. После нашего разговора я получил энергию и смелость вернуться к работе. Мой бак был заполнен.

Мы можем чувствовать, как меняется наша физическая и ментальная энергия, когда устанавливаем связь с кем-то, но нам по-прежнему трудно принять данность, насколько реален этот переход энергии. Так что же именно заставляет нас ускоряться или закипеть? Даниель Сигел

нашел ответ на этот вопрос: «Что же это за регулятор, общий для тела и для социального взаимодействия? Ответ – это *энергия*».

Доктор Сигел потратил годы на попытки понять этот процесс. Одним из его больших открытий стало следующее: взаимоотношения, связи между людьми не только обогащают нашу ментальную деятельность, но собственно *порождают, обеспечивают* ее. Наши способности, наши функциональные возможности строятся на энергии и интеллекте. Мне нравится используемое Сигелом определение энергии, которое он позаимствовал у физиков: «функциональная возможность что-то выполнить».

Кстати говоря, мне действительно нужно было что-то делать, чтобы спасти свой бизнес. Но прежде мне нужно было вернуть себе утраченную часть способностей. Как тот «морской котик», получивший силы для финиша в заплыве, когда его подбодрил Марк, я получил вброс энергии в ходе разговора с моим другом. В результате изменились возможности моего тела, моего интеллекта, моего эмоционального состояния и многое другое. С этим вливанием новой энергии я был готов преодолеть ощущение поражения и взяться за исправление ситуации.

Дозаправка

Энергию, возникающую из отношений, нельзя, что называется, пощупать, однако практикой и нейронауками доказано, что она оказывает вполне реальное воздействие.

Однажды я был на финале телевизионного шоу The Voice. Мы сидели в зале и ждали начала состязания, когда вышел человек, являвший собой нечто среднее между капитаном болельщиков, комиком и вспышкой молнии. Он заряжал нас всех энергией, заставлял хлопать, свистеть и кричать. Помещение изменилось. В это же время продюсер обходил, объединял и вдохновлял всех на съемочной площадке.

Затем в наполненной энергией зале зазвучала музыка, появился Карсон Дэйли (Carson Daly^[2]), и началось шоу. К тому времени как на сцене появились артисты, энергию можно было потрогать руками. Не сомневаюсь, что это оказало влияние и на выступление артистов.

Ноэль Тичи (Noel Tichy), известный эксперт по лидерству, был консультантом General Electric во времена, когда компанией руководил знаменитый Джек Уэлч (Jack Welch). В своей книге *The Leadership*

Engine (HarperCollins, 2009) пишет: «Во всех организациях от природы есть энергия, поскольку они состоят из людей, а у людей энергия есть. Однако в организациях, занимающих лидирующие позиции, кажется, энергии больше и, очевидно, она более продуктивно используется. В то время как отстающие растрачивают свою энергию на непродуктивную деятельность, такую как внутренние конфликты или сопротивление изменениям, которых требует рынок, победители используют свою энергию конструктивно, для преодоления проблем и решения новых задач. Они делают это, поскольку их руководители понимают, что позитивная энергия дает позитивные результаты. Они используют энергию наряду с идеями и ценностями как инструмент конкурентной борьбы».

Настоящим топливом для результативной работы прежде всего становится тот вид связи, который доступен на Участке четыре, где вы получаете опыт пребывания другого *с* вами и *для* вас. Именно это вновь и вновь доказывали нейронауки и такие ученые, как доктор Сигел. Однако в некоторых ситуациях в качестве дозаправки требуется немного больше, чем спокойный и понимающий слушатель. Иногда она должна быть ориентирована на действие. Вам ведь иногда приходится толкать машину с мертвым аккумулятором, чтобы сработало зажигание и она завелась. Это моменты, когда нам нужен импульс к действию от людей из Четвертого участка, которые действительно о нас беспокоятся. И если мы чего-то не принимаем или с чем-то не справляемся, людям из Четвертого участка приходится довольно жестко нас будить. Им приходится говорить трудные вещи, которые иногда больно слышать, однако, подобно тому как вмешательство хирургического скальпеля спасает жизнь, жесткие, но доброжелательные слова друга тоже могут спасти наши жизни. Такие встряски и моменты истины нужны нам, чтобы подняться на следующий уровень.

Недавно я был на встрече команды руководителей, где мы обсуждали эту функцию Четвертого участка. После того как суть была изложена, директор по маркетингу сказал: «Хорошо, значит, мир? И я могу сказать кое-что о том, как мы подходим к этому проекту?» Далее он сказал несколько вещей, которые, возможно, было нелегко услышать некоторым из присутствующих, но критику приняли адекватно. Сработало, видимо, то, что мы только что обсуждали именно этот вопрос: в Участке четыре мы заботимся друг о друге и говорим правду.

Мы принимаем критику конструктивно, а не как личный выпад. Это очень мощный фактор, когда все воспринимают критические, но правдивые слова как проявление заботы из Четвертого участка.

Информация и обучение: привнести энергию

Еще один способ зарядить вашу систему энергией – привнести новую информацию. Она часто приходит в виде новых связей, новых отношений с теми, кто обладает иными навыками, знаниями и опытом. Когда в прихрамывающей команде появляется новый участник, он приносит новые знания, сведения и идеи, которые высвобождают энергию группы. В рост идет вся команда.

Даже если речь идет о программах личного самосовершенствования – например, сбросе веса или отказе от зависимости, – нам особенно нужна энергия, поддержка сообщества. Исследования показывают, что, если вы состоите в группе, к примеру оздоровительной или нацеленной на преодоление определенных трудностей, ваши шансы на успех повышаются, и повышаются значительно. Это объясняет успешность известных похудательных групп и других групп поддержки. Чем больше мы окружаем себя мотивированными на результат людьми, тем больше мы получаем нужной энергии и эффективнее движемся к успеху.

Когда вы добавляете в любой процесс информацию и обучение, энергия только возрастает. Составленный график обучения и энтузиазм коллектива, требующего продолжать, – это очень здоровая тенденция. Она свойственна всем программам роста. В группах похудения, например, человек получает не только поддержку сообщества, но и новые знания об изменении образа жизни, что подпитывает его старания.

Если вы руководитель, пожалуйста, убедитесь, что члены вашей команды продолжают обучение и вне стен предприятия. Помещайте их в условия многофункциональности, «одалживайте» их другим начальникам, департаментам, компаниям. Поддерживайте обучение на высоком уровне, и энергия также останется на этом высоком уровне. Джек Уэлч известен тем, что внедрил эту энергию обучения в General Electric. Однажды я брал у него интервью в рамках программы Leadercast и попросил его рассказать об этом. Он признался, что более половины времени своей работы в GE он *обучался лидерству!* Только

вдумайтесь: одна из крупнейших в мире компаний, а ее директор занят тем, что *учится быть лидером*. Однако преимущество в энергии, которое имеет обучающееся предприятие перед застойным, просто огромно.

Есть простые способы реализации процесса обучения. Просто доставайте каждый месяц хорошую книгу по лидерству, поручайте команде прочесть ее и выделяйте раз в неделю немного времени на обсуждение того, что вы узнали. И наблюдайте за тем, как возрастает энергия.

Правильный тип энергии

Поговорим о практическом подходе к эмоциональной энергии. Какой энергией вы окружаете себя в своей частной жизни? Позитивной или негативной? Ориентированной на цель или застойной? Где ваша заправочная станция на Четвертом участке? От кого вы черпаете энергию и вдохновение? Задайте себе те же вопросы и о профессиональной жизни. Кто дает вам топливо? Кто дает вам энергию новых знаний, поддержку и другие резервы? Всем нам нужна дозаправка такого рода, и очень важно знать, где мы можем ее получить.

Недавно с одним генеральным директором я планировал выездную встречу для проработки нескольких очень важных вопросов, и я очень советовал ему убедиться, что на встрече не будет присутствовать определенный человек. Удивленный моим предложением, он спросил:

– Почему нет? Он так много знает об этом рынке.

– Верно, – ответил я. – Но любые привнесенные им знания будут обесценены негативной энергией, которой он затопит группу.

– О боже! Это абсолютная правда, – согласился он.

Будь вы руководителем, родителем или супругом, подумайте, высвобождению какой энергии будут способствовать силы, которые вы пытаетесь активизировать, – позитивной или негативной. Я говорю не только о той энергии, которую лично вы вкладываете в какое-либо взаимодействие, но и о том, какую энергию привнесет другой. Например, я отслеживаю группы соучеников и друзей своих дочерей-подростков. Я хочу, чтобы они общались с позитивными, любящими и вдохновляющими ребятами. Как родитель, вероятно, вы хотите, чтобы и ваши дети участвовали именно в таких отношениях. Энергия

заразительна, так почему бы не убедиться, настолько, насколько это возможно, что энергия, которую вы допускаете в жизни своих детей, подталкивает их вперед и служит их развитию?

Посмотрите на свою жизнь. Окружаете ли вы себя людьми, которые вас подпитывают? Будучи ответственным за свою жизнь, убедитесь, что в ней есть те самые «заправочные станции», причем через равные интервалы. У меня, например, есть небольшая компания, с которой я регулярно встречаюсь, и знаю, что каково бы мне ни было в это время, после встречи я буду чувствовать себя и работать лучше.

И вам советую обратить внимание на тех, кто дает вам энергию. Я вовсе не предлагаю вам подходить к этому вопросу с оккультных позиций или произносить фразы вроде такой: «Сожалею, но я чувствую здесь негативную энергию, которую не допускаю в свою жизнь». После чего вы поворачиваетесь и уходите, забывая номер телефона человека. Не призываю вас уподобляться людям, которые ни в коем случае не хотят, чтобы им причинили неудобства «негативной энергией» (хотя есть и такие отношения, которые просто необходимо завершить!). Очевидно, что мы не можем и не должны постоянно уклоняться от трудных, неприятных ситуаций. Быть полезным человеком, тем, кто действительно меняет мир вокруг себя, означает, что иногда приходится намеренно входить в негативную ситуацию и упорно работать над тем, чтобы ее изменить. Вы не боитесь проблем или «проблемных людей», так что вы не сможете, не стоит и пытаться, избежать всего негатива. Примите его и в той мере, в какой вы способны оказать влияние, внесите позитивные изменения. Будьте агентом перемен, если это возможно.

Однако также очень важно знать, через кого в вашей жизненной энергии случаются утечки, почему вы проводите с такими людьми время и каково их влияние на вас. Также важно определить стратегию, чтобы при встрече с ними наверняка не *заразиться*. Помните, врачи иногда носят маски, чтобы не подцепить или не передать инфекцию. При самом сильном ядовитом загрязнении специалисты надевают костюм химзащиты! Так что, сталкиваясь с по-настоящему негативной энергией, при необходимости или имея определенную цель, убедитесь, что приняли меры предосторожности, чтобы не подхватить заразу. Сегодня мы много слышим об «управлении своей энергией». Это важно, и речь здесь не только об управлении вашей рабочей загрузкой и

необходимости перерывов; настолько же важно управлять *источниками энергии* вокруг вас. Это напрямую связано с межличностным взаимодействием. Люди дают энергию, но они ее и забирают. Знайте разницу и действуйте соответственно.

Еще один источник энергии и новая информация для лидеров – то, что я называю «тур слушания». Это структурированные, запланированные встречи с сотрудниками, предназначенные для выявления потенциальной негативной энергии, которая, возможно, оказывает влияние на работу людей, команды или компании. Я настоятельно рекомендую руководителям проводить такие туры и выявлять аспекты, которые высасывают из сотрудников энергию, особенно в ситуациях, когда руководство компании внедряет новшества, вызывавшие трудности и напряжение у сотрудников. Не сторонитесь проблемы негативной энергии. Слушание само по себе приносит позитивную энергию и способно дать старт «чистке» негативной энергии.

Я видел, как этот метод работал в самых разных ситуациях. В одном случае образовался серьезный разрыв между главным и региональным офисами. Тур слушания, проведенный операционным директором, помог прояснить источники недопонимания и восстановить доверие. Это усилило энергию команды филиала, люди почувствовали, что их поощряют к принятию самостоятельных решений при столкновении с трудностями. Они буквально начали думать на более высоких уровнях. И почему? Потому что их «думалка» изменилась благодаря вливанию новой энергии.

На первый взгляд это может показаться непосильной задачей, однако, когда вы увидите результаты, вы поймете, насколько эта работа важна и относительно проста. Как любое хорошее вложение, затраты на нее со временем окупаются. Один руководитель, с которым я работаю, в течение года организует в различных регионах до двенадцати и более таких встреч. Я езжу с ним, и вот что мы делаем: мы слушаем. Результаты потрясают.

Оттенки энергии

У энергии также есть различные «марки» или «вкусы», нужные нам для подпитки профессионального и личного роста. Ради собственной пользы и пользы других важно знать, какая марка энергии

нужна человеку для дозаправки и роста.

В других своих книгах я рассказывал о периоде в своей жизни, когда сила других спасла меня и помогла найти занятие своей жизни. Пересказываю вкратце. Меня приняли в команду по гольфу нашего колледжа, и мне не терпелось включиться. Однако в первую неделю занятий в колледже я повредил руку, что вывело меня из спорта на следующие два года, а потом заставило и вовсе отказаться от игры, которую я любил с детства. В то же самое время я переживал болезненный разрыв со своей девушкой. Вдобавок подвергался приступам преддиабетического состояния, вызывающим мигрени. Я был крайне подавлен. Месяцами бродил растерянный, пытаюсь собрать себя по кусочкам, наладить жизнь. Однако мои усилия приводили лишь к усугублению депрессии, и в конце концов я был вынужден взять отпуск на целый семестр, чтобы сообразить, что делать дальше.

Я понял, что не способен самостоятельно улучшить свое состояние, упорядочить жизнь и вновь начать преуспевать. Первым предложил мне помощь один студент из нашего братства, он также познакомил меня со своей старшей сестрой и ее мужем – студентом семинарии. Когда я говорю «они меня приняли», то имею в виду буквальные события. Они попросили меня переехать к ним и вытаскивали меня из темного периода жизни, пока я не смог вернуться к учебе.

Эта «дозаправка» была многоплановой. Там были эмоциональная, интеллектуальная, физическая, целеполагающая и духовная энергии, нужные мне, чтобы вновь начать функционировать. С помощью этой пары, хорошего терапевта и небольшой группы друзей я вышел на гораздо более здоровый путь, начав по-другому питаться, уделять внимание достаточности отдыха. В итоге я восстановил свой уровень активности, утраченный в период депрессии. Эти люди открыли для меня литературу о росте и развитии. Я читал одну за другой книги, ходил на семинары и лекции, которые открывали мне знания об уровне роста, личностного и интеллектуального: годы консервативного обучения не способны дать таких знаний. Этот интенсивный интеллектуальный рост давал такую же энергию, как все виды спорта, которыми я когда-либо занимался.

Они также интенсивно работали с моим эмоциональным состоянием. Я к тому моменту через многое прошел, и они поощряли меня рассказывать об этом, учиться на этом опыте и вырабатывать

новые, более здоровые поведенческие схемы. Они были увлечены проблемами эмоционального интеллекта задолго до того, как это направление приобрело популярность. Но главное дело делали взаимоотношения Четвертого участка. Я в тот период лично вырос больше, чем за все прежние годы вместе взятые. *Подзарядка*, которую они мне обеспечивали, была невероятной силы и стала отправной точкой для моих нынешних занятий. Обретенный мной смысл жизни был гораздо весомее, чем удовлетворение, которое я получал, соревнуясь в гольфе. Они вернули меня к жизни.

Я вновь делюсь этой историей, чтобы напомнить вам, что топливо, и особенно топливо, которое мы получаем из отношений Четвертого участка, приходит из *разных* аспектов жизни. Отношения Четвертого участка влияют на нас физически, эмоционально, интеллектуально и духовно, помогая нам найти в жизни цель. В большинстве случаев ни одни отношения не способны удовлетворить наши нужды во всех этих аспектах. Именно поэтому важно установить множественные связи, которые будут подпитывать нас разными типами энергии. Возвращать личность и поддерживать ее нужно «всем миром».

Одно из самых удивительных и приносящих удовлетворение переживаний, которое я получаю как тренер по лидерству, работающий с директорами, командами руководителей и другими лидерами, – это когда они отвлекаются от текущей работы, чтобы сосредоточиться на размышлении о миссии, целях и ценностях. Ценности – это как ракетное топливо, если работа над ними становится непрерывным процессом. Слишком многие бизнес-компании ограничиваются перечислением ценностей на бумаге, которую прилепляют на стену, но содержательно никогда к теме не возвращаются.

Я люблю участвовать в процессе разработки внутреннего стратегического плана компании, в котором каждый вовлечен в обсуждение ценностей, которые действительно стимулируют и мотивируют на достижения цели. Когда проводится последовательная работа по *претворению их в жизнь*, в бизнесе появляется невероятная энергия. В этом случае список ценностей – не просто постер на стене. Это действенные поведенческие практики, которые способны сбалансировать силу других, и это меняет людей, команды, департаменты и организации.

Ранние тревожные признаки

Если у автомобиля заканчивается бензин, то загорится предупреждающая лампочка. Повернув не в том направлении, вы также услышите предупреждение. Начнет падать давление масла – прозвучит сигнал.

То же с вашим мобильным телефоном. Он показывает вам полосочки индикатора связи, ее потери и поиска. Он предупредит о низком уровне заряда батареи и иногда – об ограниченном доступе к сети. Он напомнит вам «установить обновления».

Все эти полосочки и панели предназначены для того, чтобы дать вам знать о текущем состоянии вещей, нуждающихся в вашем внимании, до того, как вы попадете в неприятности. То же с вопросом «Где вы?». Если вы не знаете, где вы есть – эмоционально и во взаимоотношениях с другими, – вам будет трудно выстроить маршрут автомобиля. К счастью, есть знаки, на которые вы можете ориентироваться.

Несвязанность Первого участка может принести временное облегчение, особенно если вы в стрессовой ситуации и дела идут не очень хорошо. Это легкий способ обрести убежище, но его надежность обманчива. Не поймите меня неправильно: одиночество само по себе может быть невероятно подпитывающим, особенно для интровертов. Способность пребывать наедине с собой в комфорте и удовлетворении – важный показатель эмоциональной зрелости и здоровья. Но такое одиночество не тождественно изоляции Первого участка. Изоляция не дает вам возможности дозаправки, а лишь предлагает возможность временного побега. Если вы обнаружите, что направляетесь на Участок один, чтобы избежать конфликтов или просто взаимоотношений, ошибочно называя это желанием побыть одному, то закончите потерей энергии и драйва. Так что будьте осторожны. Как отличить одно от другого? Если вы хотите одиночества, остаются ли у вас по-прежнему настоящие, связующие, честные отношения с другими на Участке четыре, с кем вы можете обсудить то, о чем думали, находясь в одиночестве? Если да, то ваше одиночество, вероятно, способствует дозаправке и осмыслению вещей в спокойном уединении. Но если нет, то вы, вероятно, находитесь в изоляции Первого участка и только называете это уединением и обращением внутрь себя.

Вы можете увидеть и признаки неприятностей Участка два. Когда предупреждающий сигнал в вашей голове начинает звонить: «Ты недостаточно хорош», когда страх чьего-то неодобрения, недовольства,

падения показателей по какой-нибудь шкале «хороших» качеств начинает руководить вашими действиями, вы должны осознать, что топливо у вас на исходе.

Пытайтесь найти что-то, что позволит вам почувствовать себя «хорошо», – это еще один упреждающий сигнал, и вот на карте появляется Участок три. Если в погоне за утешением вы бросаетесь в неразборчивые связи, прибегаете к «помощи» вызывающих зависимость веществ или перестаете контролировать свое поведение, знайте, что вы рискуете загнать себя в угол, а то и просто прийти к краху. Не доверяйте ничему, что позволяет почувствовать себя хорошо, но вы бы не хотели, чтобы об этом узнали ваш супруг, партнер, семья или коллеги. Или если вы чувствуете, что само по себе это «лекарство» вас не успокаивает, а чтобы почувствовать удовлетворение, его требуется принять снова и в бóльших количествах, то, вероятно, такой способ в большей мере вызывает зависимость, чем питает. И если он не подразумевает быть настоящим собой, то стопроцентно этот метод фальшивый.

Когда бы ни прозвучал любой предупредительный сигнал, начинайте искать Участок четыре. Когда доберетесь туда, будьте честны в том, где вы и что вам нужно. Ведь все хорошее именно там.

Глава VI

СВОБОДА И КОНТРОЛЬ

ДЖЕК НИКЛАУС – ВЕЛИЧАЙШИЙ ГОЛЬФИСТ, КОТОРОГО ЗНАЛ МИР. Список его побед впечатляет даже спустя годы после его главной победы. Триумф в восемнадцати главных турнирах – это рекорд, который, вероятно, будет побит нескоро. Если вы далеки от спорта, считайте эти награды «Оскарами» – так значительны они были.

В создании списка его достижений одна черта, на мой взгляд, одна способность значила больше прочих: его воля к победе, способность отправить мяч в нужную лунку, буквально «выстрелить» в нее. Как подметил один из комментаторов, когда Никлаус совершал победный удар, он *заставлял* мяч закатиться в лунку. Это суть любой деятельности: способность заставлять вещи происходить.

На Открытом чемпионате США в Пеббл-Бич в 1972 году Никлаус совершил невероятной филигранности и точности победный удар. Поищите в Google – будете пересматривать несколько раз.

Почему в карьере, длившейся так много лет и принесшей столько побед, я ставлю выше всех прочих именно этот удар?

Самоконтроль

Вот часть истории, оставшаяся за кадром.

Никлаус рассказывал, что происходило в тот исторический момент. Прямо в начале его замаха налетел ветер и отнес замах куда-то в сторону. И что же делает великий гольфист? Он выравнивает замах прямо в процессе, на порывистом океанском ветру, и это при выполнении самого важного удара на Открытом чемпионате США. Он *полностью* осознавал движение замаха клюшкой, воздействие ветра на скошенные стальные края – и он *произвел корректировку*. Это самоконтроль такого высочайшего уровня, для описания которого я даже не могу подобрать достойных слов: это уже не спорт, а нейронауки и магия. Он единственный, у кого это получилось. Это стало возможным благодаря его характеру и самоорганизации.

Его чувство самоконтроля, владение ситуацией и ответственность были даже еще более очевидными, когда он проигрывал. В последние годы, когда его спрашивали про лучшие удары, он называл не этот или другие одиночные удары, а серию ударов на Открытом чемпионате Британии в 1966 году. Он рассказывал, как стоял у шестнадцатой метки и говорил сам себе: «Ок, Джек, я хочу финиш 3–4–4, и я думаю, что ты выиграешь чемпионат, если это сделаешь». И он сделал. Он финишировал 3–4–4 и выиграл. Чем это объяснить – полным самоконтролем, владением ситуацией? Несколько лет спустя он стоял на том же самом месте, был в числе лидеров и снова сказал: «Ок, Джек, 3–4–4, и ты снова выиграешь чемпионат». К сожалению, в тот раз задуманное не совершилось. Но вот в чем главное. Оглядываясь на то поражение, он говорил: «Я финишировал 4–5–4 и проиграл на удар. Судьба была в моих собственных руках... но я этого не сделал» (выделение сделано мной). Эти слова открывают секрет его величия. Он всегда видел себя контролирующим ситуацию, проигрывая или выигрывая.

Это Джек. Он не ищет оправданий вроде «В тот день было ветрено и порывы ветра на семнадцатой унесли мяч слишком далеко» или «Кто-то закричал при моем замахе». Никаких «мою домашнюю работу съела собака». Вместо этого – признание ответственности: «Я этого не сделал».

Я никогда не видел людей, добившихся высоких результатов, которые не брали бы ответственность за итоги работы, за свои эмоции, решения, убеждения, выбор и любые другие проявления деятельности. Они никогда не винят других или внешние факторы. Великие тем и отличаются от обычных людей, которые пытаются объяснить свои неудачи чьим-то вмешательством.

Самоконтроль – важный фактор человеческой деятельности. Вы – это единственное, что вы можете контролировать. В том числе для того, чтобы стать лучше.

В психологии это человеческое свойство имеет много названий – самоэффективность, предметная отнесенность, локус контроля. Это осознание того, насколько человек контролирует себя. Если для победы на Открытом чемпионате США у вас в руках только первый айрон (айрон – самый распространенный вид клюшки для гольфа; номер айрона зависит от угла наклона ударной поверхности. – Прим. ред.),

хорошо бы осознать, что он в *ваших* руках, а не в чьих-то других. Если вы *действительно* знаете, что он в ваших руках, ваше сознание и ваше тело (две составляющие треугольника Сигела) могут скоординироваться и выполнить лучший в истории удар. И вы выиграете Открытый чемпионат. Если нет, то вы будете просто замахиваться, а потом высматривать, куда полетел мяч. Удачи вам. Многие дни и даже целые жизни людей проходят именно так. Они высматривают, «куда же он полетел». Лучшие в бизнесе, в спорте и в жизни знают, что именно они держат клюшку (см. мою книгу *Boundaries for Leaders*, HarperCollins, 2013). А поскольку сознание является регулятором (по Сигелу), разум, владеющий самоконтролем, способен привести к очень высокой результативности.

Будь вы бизнес-руководителем, индивидуальным предпринимателем, родителем, супругом или даже пациентом в клинике, если вы осознали, что первый айрон именно в *ваших* руках, вы на пути к выходу на следующий уровень. Вы на 100 процентов контролируете *свою* сторону отношений, *свои* рычаги влияния в бизнесе, *свой* вклад в обучение и воспитание *своих* детей и так далее. Самоэффективность (в психологии: вера в эффективность собственных действий. – *Прим. ред.*) – составляющая любой человеческой деятельности. Очевидно, что вы не можете контролировать вселенную или других людей, но вы можете контролировать себя.

Однако эта книга не о самоконтроле. Собственно, это книга даже не об отношении к себе. Это книга о силе других – силе, с которой не вы, а кто-то другой воздействует на ваши результаты, достижения и благополучие. Звучит как противоречие, правда? С одной стороны, я говорю, что вы полностью контролируете свою жизнь, с другой – заявляю, что другие тоже имеют в ней власть. Так что же? Самоконтроль или сила других? Вы запутались?

Ответ – да. Мы все запутались. Причина растерянности в том, что мы рассматриваем самоконтроль и нашу индивидуальную результативность как *полностью зависящие от нас самих и от того, что мы делаем*, что верно, и как не имеющую ничего общего с кем-то другим, что ошибочно. Правда в том, что, хотя наши самоконтроль и деятельность полностью на нашей ответственности, питательная среда для них во многом формировалась в наших прежних отношениях и продолжает формироваться сейчас. Да, другие из прошлого и из

настоящего помогают нам выстраивать наш самоконтроль.

Другими словами, то, насколько вы осознаете себя контролирующим свою жизнь, отчасти зависит от того, насколько наиболее значимые в ней люди поддерживают эту способность и считают вас ответственными за нее. Победители не только убеждены, что контролируют себя и свой выбор, но каждый день осуществляют этот контроль, и мы можем это видеть. У них есть это невероятное чувство ответственности, которое было создано и поддерживается в отношениях. И вот снова он – Четвертый участок.

Кто не хочет быть Джеком, человеком, преодолевающим все границы? Все, что связано с самоконтролем, звучит очень неплохо. Кто бы не хотел им обладать? Но откуда берется этот самоконтроль? Вот ответ: самоконтроль формируется в результате опыта *в контексте взаимоотношений Четвертого участка*.

Владеть собой

Как гольфист, психолог и коуч по вопросам результативности, я всегда интересовался присущим Никлаусу сильным чувством ответственности за себя самого. Чем бы ни занимались другие на поле для гольфа, он был сосредоточен на том, что мог контролировать: на своей собственной игре. Я всегда считал, что его воля к победе невероятна. Откуда же она шла? Недавно я получил еще один ответ.

Я был в поездке и однажды поздно ночью перещелкивал каналы телевизора, как вдруг увидел интервью Джека о своей карьере. Интервьюера интересовали его ранние годы, и он расспрашивал о роли отца в его жизни и в карьере гольфиста. Джек рассказывал о поддержке своего отца, Чарли Никлауса, который очень любил спорт и искренне интересовался успехами своего сына в гольфе. Чем больше он говорил о роли отца в своей жизни, тем яснее можно было увидеть, что самоконтроль Джека развивался на том самом Четвертом участке взаимоотношений.

Он вспомнил, как подростком участвовал в юниорском чемпионате США. После каждого из раундов отец спрашивал его о его действиях на поле – почему он сделал определенный удар или выбрал определенную клюшку. Отец, вероятно, пытался предугадать итог игры. И в какой-то момент Джек посмотрел на него и сказал: «Пап... это моя игра».

Это моя игра. Какое невероятно мощное утверждение об

ответственности и самоконтроле. Он определял себя и зону своего контроля в отношении самого близкого в жизни человека (см. David Barrett *Golfing with Dad*, Skyhorse, 2011). Когда я увидел ту передачу, все встало на свои места. Ощущение самоконтроля было базовым, органичным для Джека. Это был «его игра». И он был способен прямо сказать об этом именно тому человеку, который больше всех его поддерживал.

В этом диалоге показательны два момента. Во-первых, Джек был способен сказать о своей сфере ответственности человеку, который очень его поддерживал. Во-вторых, его отец уважал чувство ответственности Джека за свое выступление. Эта комбинация – контролировать свою зону *и* при этом ощущать поддержку и уважение к своему выбору, даже если другой с ним не согласен, – один из самых главных элементов взаимоотношений Участка четыре. Это сочетание воодушевляет людей на достижение наивысших результатов: их подпитывают другие, но они свободны летать, парить самостоятельно.

Самоконтроль, отнесенность, самоэффективность – все показатели психологического здоровья, которые являются фундаментом результативности, – создаются и укрепляются во взаимоотношениях с другими. Уровень, на который вы взлетите, отчасти зависит от того, найдете ли вы партнера на Четвертом участке, который будет поддерживать вашу способность к самоконтролю, а не оспаривать или пытаться сократить зону вашей ответственности. Самоконтроль формируется, если другие обеспечивают:

- поддержку;
- помощь в росте;
- уважение;
- ответственность.

Давайте на примере Никлауса рассмотрим, как работают эти опции. Как сила другого (его отца) помогла ему создать свою собственную силу?

В предыдущей главе я утверждал, что человеческая деятельность нуждается в топливе, получаемом из отношений. Однако ракетный двигатель – это еще не ракета. Поддержка – не есть результативность. Это важно, но этого недостаточно. Со временем Джек должен – *вы* должны – сами добить свой мяч.

Несомненно, что впечатляющие достижения Никлауса объясняются

темпераментом и генетикой. Но, как мы знаем из его собственных рассказов, большую роль также сыграли полные доверия его отношения с отцом, Чарли Никлаусом, в которых развивалось чувство ответственности. Слова Джека: «Пап, это моя игра» – пришли из Четвертого участка их взаимоотношений, в которых отец был его поддержкой, поставлял топливо. Но он также уважал чувство ответственности Джека и его самоконтроль. Чарли Никлаус поддерживал сына всегда. И он также давал ему нечто важное, что дают все отношения Четвертого участка: право на *независимость и ответственность*. Этот баланс независимости и поддержки был всегда. Как психолог, могу сказать, что именно этот баланс заложил фундамент развития самоконтроля, который помогал и бить первым айроном, и принимать результаты сыгранных турниров.

В своей книге *Golfing with Dad* Джек вспоминает о роли отца в ситуации, когда надо было принимать решение, продолжать ли карьеру в качестве любителя по образцу Бобби Джонса (Bobby Jones) или становиться профессиональным гольфистом. Он пишет: «Из наших обсуждений было ясно, что он склоняется к тому, что мне стоит оставаться любителем, но *он излагал свое мнение, не оказывая на меня давления, и в конце каждого разговора напоминал, что я должен быть ответственным за собственные решения*» (выделение мое).

Настоящая проверка для отношений Четвертого участка – то, что происходит, когда вы выбираете путь, отличный от того, что желает для вас поддерживающий вас человек. Взвесив все факторы, Джек решил перейти в профессионалы вопреки мнению отца. И он стал величайшим игроком в истории игры. Джек говорит про отца: «Он очень ненавязчивый болельщик». Как много людей большого таланта желали бы, чтобы их начальники, родители, сотрудники, супруги или друзья могли вести себя как ненавязчивые болельщики, предоставляя свободу наряду с поддержкой и не отдаляясь, если те решили выбрать другой путь? Это истинное золото».

Никлаус ни в коем случае не говорит о своем отце как о рядовом представителе группы поддержки. У того были свои взгляды и убеждения, и он не одобрял автоматически все, что делал Джек. Как вспоминал Джек: «Он в меня верил, поддерживал мои занятия и всегда был готов прийти на помощь, *если мне требовалось ускорение в виде пинка под заднее место*» (выделено мной). В каких-то ситуациях отец

ему противостоял. Он говорил ему правду, но делал это, не посягая на то базовое чувство независимости, которое нужно всем нам, чтобы становиться лучше. Чарли предлагал участие, но в то же время уважал свободу: «Он редко давал непрошенные советы по поводу моей игры в гольф, но всегда готов был ответить, если я спрашивал». Какая чуткость, какой такт! Отношения между Джеком и Чарли Никлаусом были настоящим образцом отношений Участка четыре, помогающих росту результативности.

Вопрос: кто для вас является таким человеком? Кто одновременно дает вам поддержку и участие, а также уважает вашу свободу и самоконтроль? Возможно, пришло время поговорить с боссом, другом, членом семьи, членом совета или кем-то еще. В конце концов, что придаст больше сил, если не свобода принять ответственность, свобода выбора и свобода деятельности? Однако многие руководители способны расширять полномочия сотрудников лишь на словах: они полагают, что после лестных слов работник воодушевится и начнет действовать с большей отдачей. Они забывают, что наделение дополнительными полномочиями подразумевает и поддержку со стороны лидера, даже если обнажаются разногласия. Сочетать поддержку и предоставление свободы действий при расширении полномочий – трудная задача для любого руководителя и почти для любых отношений.

Недавно я обсуждал эту проблему с генеральным директором, который в зале заседаний совета директоров иногда попадает в напряженные ситуации. Один из наиболее влиятельных членов совета обычно его поддерживает – до тех пор, пока этот директор не сделает что-то, с чем член совета не согласен. Если дело касается политики компании, управления, этики, то очевидно, член совета имеет право и должен осуществлять контроль. В конце концов, совет и создан для контроля. Но в повседневном управлении компанией – что и составляет работу директора – член совета должен его поддерживать. Он может с ним не согласиться в чем-то и даже попытаться убедить пересмотреть свою позицию, но в принципе член совета должен признавать, что текучка – это ответственность директора. А члены совета спросят директора о результатах, вместо того чтобы при каждом случае проявления им самостоятельности лишать его поддержки.

Конечно, проблема с подвохом. Иногда трудно определить, где

кончается ответственность одного и начинается ответственность другого. Но это важный аспект выбора отношений Четвертого участка. В лучших из них состоится конструктивный диалог на эту тему – без угроз лишить поддержки в случае разногласий.

Баланс поддержки и свободы

Поддерживать людей и при этом позволять им контролировать свою зону ответственности – достижение баланса в этом вопросе открывает неограниченный потенциал. Это формула успеха и в профессиональной сфере, и в частной жизни. Подумайте вот о чем.

Что бы значило для вас как для руководителя, если бы совет директоров, ваш непосредственный начальник, ваша команда и ваши инвесторы чувствовали этот баланс? Если бы они поддерживали вас, будучи при этом уверенными, что вы сохраняете контроль, чтобы наилучшим образом справляться с работой? Если бы они дали вам эту свободу и наделили правом брать ответственность за сферы вашего контроля? Если бы они не лишали вас поддержки, когда вы делаете выбор, который считаете лучшим и за который отвечаете, даже если он отличается от выбора, который сделали бы они? Кстати говоря, что, если бы они не вмешивались и вовсе не контролировали вас в мелочах? Что, если бы делегирование полномочий на самом деле означало, что первый айрон в *ваших* руках?

Что бы значило для вашего бизнеса, если бы каждая компания видела себя участником отношений Четвертого участка со всей своей отраслью и даже со своими клиентами? Что, если бы кто-то в вашей компании спросил: «Почему я должен навязывать им поддержку, если я уверен, что они уже близки к выполнению конкретной задачи и обладают для этого необходимыми полномочиями контроля и власти?» Это было бы мощно. Я видел такое. Когда такое случается, результативность взлетает выше крыши, а с с нею энергия и предпринимательский дух. Хорст Шульце (Horst Schultze), основатель сети отелей Ritz-Carlton, постановил, что его сотрудники имеют полномочия удовлетворять запросы клиента и решать его проблемы в пределах суммы 2000 долларов, *не спрашивая ни у кого разрешения*. Наверху их решения о помощи клиентам поддерживают по умолчанию.

Что бы значило для вас как супруга, если бы вы со своей половинкой поддерживали друг друга в достижении личных целей без ощущения

покинутости? Если бы существовало взаимное уважение к разному образу действий и разным предпочтениям (за исключением загрузки посудомойки: есть только один правильный способ делать это!), которое вместо конфликтов и раненых чувств способствовало бы глубокой связи?

Что значило бы для вас как семьи?.. Ох. С чего же нам начать? Я не перестаю изумляться тому, как часто жизни прекраснейших профессионалов тем или иным способом контролируются своими семьями, родительскими или собственными. Не существует статистики потерь по причине того, что люди оказывались вынужденными постоянно давать отпор вмешательству в их бизнес, карьеру, брак, родительство, жизненные выборы и прочее. Это наносит непоправимый урон даже самым талантливым из людей. В подобных ситуациях, даже если семья, как пуповина, обеспечивает пищей, плата за нее сильно завышена. Что, если бы все было по-другому?

Что бы значило для вас как друга, если бы ваш ближайший товарищ вел себя, как отец Джека Чарли? Или как та небольшая группа, которая провела меня через трудную ситуацию в годы учебы? Что, если бы ваши друзья подпитывали и поддерживали вас, как это делал отец Джека, предлагая помощь, совет и, когда нужно, ресурсы, болели за вас и в то же время помогали учиться брать на себя больше ответственности и отвечать за свой выбор? Что, если бы они давали вам честный отклик, высказывали свое мнение, но позволяли бы делать собственный выбор, не совпадающий с их представлениями?

Звучит отлично, не правда ли? Но имейте в виду, что люди из Четвертого участка будут поддерживать ваш выбор, но и считать вас ответственным за него. Конечно, если вы пускаетесь на совершенно разрушительные и даже незаконные поступки, границы их поддержки могут сжаться, они не станут поддерживать вас автоматом. Наркотическая зависимость дает свободу, но не предполагает ответственности за разрушительные последствия. Она не позволит вам добиться прорыва в жизни. Это не сфера поддержки Четвертого участка. Участок четыре требует от людей отвечать за их выбор. В следующей главе мы увидим, как он воспитывает эту ответственность.

Глава VII

СВОБОДА ПОДРАЗУМЕВАЕТ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Мой отец был замечательным. Я любил его всем сердцем. Он был моим учителем, тренером, служил опорой и поддержкой во многих областях. Он также ценил ответственность и обязательность. Не знаю, было ли дело в том, что с семи лет он остался без отца и должен был сам справляться в этом мире, или сформировалось в ходе его военной службы в Европе в период Второй мировой войны в должности первого сержанта. Он оказывал поддержку, но мог быть *очень* жестким. Один из его товарищей, служивших с ним в Европе, рассказал мне историю о том, как отец наказал солдата за какой-то проступок, отправив его поздно ночью «копать шесть на шесть» – яму шириной, глубиной и высотой в шесть футов. Не самое веселое занятие для холодной ночи, да и для теплого дня. Товарищу было жалко парня, и он попытался тайком помочь ему копать. Отец отследил это, вышел и сказал: «Что ж, если тебе так нравится копать, можешь вырыть собственную яму – вон там!» Да уж... Но это был мой отец.

Насколько я могу вспомнить, отец всегда говорил мне, что я пойду в колледж, если захочу. У него не было возможности учиться в колледже, он вынужден был оставить старшую школу, чтобы помогать семье, многочисленным братьям и сестрам. Он поощрял меня, но, оказывая поддержку, требовал ответственности. Он мог сказать: «Сын, не переживай за колледж. Все уже оплачено. Это мое дело. Но твое дело – учиться усердно. Я не могу сделать этого за тебя. Но когда закончишь, *я свое дело сделал*. С этих пор ты будешь сам по себе». Потом он мог добавить с улыбкой: «Если понадобится, сможешь заскочить перекусить, но не более этого». Его условия были ясны. Поддержка и ответственность. Он будет поддерживать меня, пока я в колледже, но после этого я должен буду сам отвечать за свою жизнь. Он даст мне поддержку и свободу, но я буду ответственным за совершаемый выбор.

Никогда не забуду момент, когда казалось, что это соглашение о разделении ответственности – *последнее*, что мне сейчас нужно или хочется. Я чувствовал, что мне нужна помощь – большая помощь, – а не ответственность.

Было лето моего первого года в колледже, я был дома в Миссисипи. Моя девушка из колледжа находилась в Техасе, ходила в летнюю школу. У нас все было достаточно серьезно, и ее семья пригласила меня провести с ними неделю отпуска на их ранчо в Северном Техасе. Я должен был встретить ее в Остине, а оттуда бы мы поехали к ее семье.

Причина, по которой мы должны были пересечься в Остине, заключалась в том, что ее отец был губернатором Техаса и в то лето она жила в резиденции губернатора. Во время учебного года я нечасто задумывался о том маленьком факте, что ее отец губернатор. Она просто нравилась мне такой, какая была: симпатичная, умная, веселая, очень простая. Вы никогда не догадались бы, что она принадлежит к «техасской аристократии», но это было так. Теперь мне нужно было встретиться с ее семьей, и меня, девятнадцатилетнего парня из Миссисипи, это приводило в замешательство. У меня бурлило в животе, но я держался, доехал до Остина и встретил ее.

Когда я добрался до Остина, она сказала, что хотела взять на ранчо кучу вещей и моя двухместная машина для этого слишком мала. Так что она предложила взять машину, принадлежащую ее отцу. Я вызвался вести. Так мы отправились в путешествие. Я отъехал от губернаторского дома на его машине и повернул. Потом повернул еще раз. И тут все и случилось.

Я сделал неправильный поворот и попал на полосу встречного движения, где мы лоб в лоб столкнулись с большим грузовиком. Не просто «ой!», это была авария, не какое-нибудь мелкое ДТП. С нами было все в порядке, но вот машина приказала долго жить. Почему-то тот факт, что мы не пострадали, не воспринимался мною тогда как благодать. Все, о чем я мог думать, это то, что я только что угробил машину губернатора Техаса и теперь мне предстоит с ним впервые встретиться: «Привет, я приятель вашей дочери. Я только что разбил вашу машину». Скажем прямо, никакой благодати. Поскольку я почти не пострадал, то даже не мог рассчитывать на сочувствие. Думаю, часть меня желала более серьезной травмы. В конце концов, если бы я был на костылях, может, он меня бы и пожалел.

После того как мы разобрались с полицией (интересным был момент, когда меня спросили: «Чья это машина?»), я продолжал переживать о том, что же делать дальше. *Что делать с тем, что я только что уничтожил машину? В чью страховую компанию мне звонить? Кто платит? Кто ответственен?* Старая песня Уоррена Зевона крутилась в моей голове: «Пришли адвокатов, пистолеты и деньги. / Отец, вытащи меня отсюда» (Send lawyers, guns, and money. / Dad, get me out of this.). *Точно*, подумал я. *Папа знает, что делать*. И я позвонил домой.

Я рассказал отцу, что случилось. Он первым делом спросил, целы ли мы. Я ответил, что мы в порядке, просто немного взбудоражены. Он на секунду замолчал. Эта секунда показалась мне длиннее вечности. Затем он сказал:

– Хорошо, сын, давай-ка проясним. Ты едешь в первый раз встречаться с отцом своей девушки, так?

– Да, это так, – ответил я.

– И ты только что угробил его машину.

– Да, так.

– И ты собираешься на неделю остаться гостем в его доме.

– Да, так.

– И он губернатор Техаса.

– Так.

– И первое, что ты должен будешь сказать отцу своей девушки, губернатору Техаса, что ты только что угробил его машину.

– Так. Так что же, папа, что мне делать? Звонить в страховую? В его страховую? Это не моя машина. Я не знаю, как это делается и что здесь вообще надо делать. Как мне сейчас быть?

Снова тишина. А потом он сказал:

– Сын... вот что я знаю. *Если ты достаточно взрослый, чтобы попасть в такую ситуацию, ты достаточно взрослый, чтобы из нее выбраться*. Но окажи мне услугу. Позвони потом и расскажи, как у тебя это получилось. Не терпится услышать! – Он повесил трубку.

Если бы мне нужно было написать книгу о том, что для меня в тот момент подразумевалось под понятием «ответственность», я не нашел бы слов, но я точно знал, что я чувствую. Ответственным был я и только я. Это была *моя* авария. *Моя* девушка. *Мой* разговор с Его честью. *Мои* проблемы со страховой – какую из них разыскивать и как проводить

расчеты.

Разговор с моим отцом походил на разговор Чарли Никлауса, который повторял своему сыну: «Это не моя игра, сынок. Твоя». Это обратная сторона свободы Четвертого участка. Взаимоотношения Четвертого участка дают нам не только свободу, они также *требуют, чтобы вместе с ней мы взяли и ответственность.*

Справляться с ответственностью

Однажды я слушал выступление бывшего генерального секретаря США Колина Пауэлла. Он рассказал историю, иллюстрирующую тему баланса между свободой, сопричастностью и ответственностью. Когда он был советником по вопросам национальной безопасности США в администрации президента Рейгана, в его задачи входили встречи с главой государства в Овальном кабинете с докладами о состоянии дел в горячих точках по всему миру. Он рассказывал, что, пока однажды делал доклад, Рейган продолжал смотреть в окно. Спустя какое-то время Рейган сказал что-то вроде: «Ой, смотри, они их едят!»

«Что? О чем он говорит?» – удивился Пауэлл. Он выглянул из окна. Оказывается, пока советник высказывал свою озабоченность мировыми проблемами, президент наблюдал за белками, искавшими во дворе орехи, которые он оставил для них утром. Поведение президента содержало меседж: «Это *твоя* проблема».

Отношения Четвертого участка не ограждают нас от трудных решений или от ответственности. Например, в бизнесе, когда ваш протеже делает ошибку в первом самостоятельном проекте и вызывает нарекания кого-то из членов команды, вы же не кидаетесь сломя голову устранять проблему, а советуете неопытному менеджеру найти другое решение, изменить подход.

Если речь идет о людях с зависимостью, то взаимоотношения Четвертого участка не дают полномочий пытаться физически препятствовать приему стимуляторов. Но они подразумевают правдивое информирование о последствиях такого поведения. Меседж отношений Четвертого участка: «Я не могу освободить тебя от неприятностей, созданных твоим собственным выбором, но я могу потребовать, чтобы ты за него отвечал».

Конечно, руководители не могут буквально придерживаться политики невмешательства. Именно вследствие подобной потери

бдительности многие управляющие больших компаний, члены советов директоров и другие руководители и попадают в неприятности. Вспомните Enron, VW, BP и др. Очевидно, предоставление подчиненным свободы вкупе с ответственностью не означает, что руководство может самоустраниться от выполнения собственных обязанностей.

Необходимо искать баланс. Человека, которого наделили определенными полномочиями, не надо дергать и лишать возможности действовать самостоятельно. Но при этом – и это очень важный аспект управления – руководитель вправе требовать ответственности за последствия принятых решений. В Apple такие люди называются DRI – «непосредственно ответственный сотрудник» (directly responsible individual). И если в процессе сбыта товара происходит сбой, именно этому человеку будет звонить начальник. Это его или ее дело.

Недавно я разговаривал с руководителем, которую я назову Мелисса, она абсолютно довольна работой, выполняемой для ее компании дизайнером-фрилансером (назовем ее Робин). Робин вносит большой вклад в дело, она стала хорошим другом. Но есть проблема: Робин всегда все делает с опозданием. Иногда с большим опозданием. Это вышибало всю команду из графика, поскольку из-за задержек Робин им приходилось догонять и наверстывать. Мелисса решила, что природа их отношений с дизайнером должна измениться. Как бы искренне она ни ценила работу Робин, она вынуждена была признать: «Отсутствие чувства времени, несоблюдение сроков – это не то, чего я хочу. Нашей компании нужен кто-то, кто понимает, как важно соблюдение сроков. Так что я собираюсь сказать ей, что хочу и дальше использовать ее творческие навыки, но «привязываю» ее контракту к соблюдению сроков. Если она нарушит дедлайн, то будет уволена».

Я и прежде уважал Мелиссу, но после этих слов стал уважать еще больше. Были отношения, которые она ценила и которые много дали ее бизнесу. Но она не могла мириться с неисполнительностью. Она собиралась быть в этом вопросе честной. И была честной. Это был сложный разговор, но Робин не стала уклоняться от ответственности и признала проблему срыва сроков. Она объяснила, что порой слишком старается угодить заказчику и потому соглашается на нереалистичные сроки. Она сожалела, что не исполняла обещанного. Но она также призналась, что не уверена, что сможет справляться лучше, если объем

работы и сроки останутся прежними.

Это то, что я называю отношениями Четвертого участка. Начальник передал сотруднику полномочия и наступили не очень приятные последствия. Робин приняла ситуацию, не став защищаться или воспринимать ее как личный выпад.

Что же произошло в результате? Уровень ответственности Робин повысился. Она осознала, что переоценивала свои возможности, отвечая «да», когда стоило сказать «нет». И, поняв это, она стала контролировать себя лучше. В следующий раз в подобной ситуации она будет подходить к вопросу более осознанно и помнить о своей привычке обещать слишком многое. Она была готова взвешивать последствия с точки зрения «справлюсь ли я?». Благодаря отношениям Четвертого участка она стала в большей степени готова отвечать за результаты своего выбора. Она оказалась в положении, когда должна была *выбирать*, менять или нет свое поведение, если ей не нравились его последствия. Это и есть самоконтроль.

Задумайтесь на минуту, как *мог бы* развиваться этот сценарий. Допустим, Мелисса спустила бы Робин все с рук, слегка ее пожурив. Вероятно, чувства все равно были бы задеты, хотя проблема нарушаемых дедлайнов и не была бы обозначена столь четко. Без этого прямого, честного отклика из Четвертого участка на проблемы со сроками не выиграл бы никто, не произошло бы обучения и роста. Хождение вокруг да около проблемы происходит постоянно, и на работе, и в семьях, и в дружбе. И отношения от этого только ухудшаются, поскольку становятся отравлены невысказанными упреками, недопониманием. И что хуже всего, они не оставляют участникам возможности стать лучше и реализовать свой потенциал (см. 11-ю главу о триангуляции).

Обязательства и ожидания

Одно из слов, которое часто употребляют в разговорах о работе, – *обязательства*. Большинство людей уверены, что тот, у кого есть обязательства, несет ответственность за результат.

Одна из наиболее распространенных проблем состоит в том, что разговоры об обязательствах часто проходят в негативных ситуациях и облекаются в форму язвительных замечаний. Мы слышим: «Как ты мог это сделать?» и «Как ты мог это допустить?». (И это утверждения, а не

вопросы. Они означают: «Ты идиот!») Слишком часто обязательства наваливаются на человека, и мы знаем, к чему это ведет: к отчуждению без обучения.

В отношениях Четвертого участка обязательства другого типа. Это не наказание. Обязательства Четвертого участка учитывают, как будет лучше для всех вовлеченных сторон, для отношений, для конечного результата. Эти обязательства отличают несколько важных факторов, смысл которых не в том, чтобы отчитать какого-то, поймав на ошибке, а в том, чтобы достигнуть наилучшего результата. Первый – это ясность согласованных ожиданий, которые все обсудили и приняли. Второй – сроки выполнения ожиданий, с разбивкой на *промежуточные* и *итоговые результаты*. Каждый знает, чего от него ждут, и в процессе сверяется с этими ожиданиями. Нет ничего хуже, чем обнаружить, что у вас проблемы, когда вы даже не знали, за что вы отвечаете.

Здоровые взаимоотношения Четвертого участка повышают ответственность сторон, предупреждая большинство неприятных сюрпризов. Там невозможны восклицания вроде «Как ты мог это сделать?» и «Откуда я мог это знать?». Там взаимоотношения закладываются в ходе открытого и четкого обсуждения того, что каждая сторона ожидает от другой. Далее стороны поддерживают связь, так что большие неприятности не вскрываются слишком поздно, когда уже ничего нельзя исправить. Чтобы довести самолет до пункта назначения, пилот устанавливает крейсерскую высоту полета и регулярно сверяется с высотомером, чтобы не обнаружить сюрприз задним числом. Исследования удачных браков также показывают, что счастливые пары «выходят на связь» довольно часто, иногда несколько раз в день. Они пребывают в контакте. Быть в контакте, оставаться на связи – это задача и команд руководителей, и тандема начальник–подчиненный.

В то же время – не мозолить глаза друг другу. Есть такая кантри-песня Дэна Хикса, в которой спрашивается: «Как я могу скучать по тебе, если ты не уходишь?»

Контроль в мелочах в любых отношениях заставляет нашу эмоциональную, социальную и биологическую систему кричать: «С глаз долой!» И в личных, и в профессиональных отношениях все должны чувствовать, сколько общения достаточно, чтобы поддерживать связь, а когда общения удушающе много.

Четвертый участок требует ясности в ожиданиях еще до того, как

эти ожидания пора исполнить, и он также требует поддерживать систематическую связь в процессе деятельности, но – на разумной дистанции. Ясность и последовательность, контроль и регулирование ведут к действительному улучшению результатов.

Конфронтация и обратная связь

«Обратная связь – это завтрак чемпионов», – считает известный эксперт по менеджменту Кен Бланшар (Ken Blanchard). В теории мы все об этом знаем. Но в реальности ответную реакцию иногда трудно передавать и трудно получать, особенно если мы находимся на Участках один, два или три. На Первом участке обратной связи не будет вовсе. На Втором участке она заставит почувствовать себя плохо. На Третьем участке она окажется искаженной, поскольку в основном это лезть. Вот несколько соображений по поводу обратной связи, которая поможет добраться до Участка четыре.

Во-первых, наука обратной связи говорит нам, что она крайне важна для результативной работы. Без нее вы не сможете достичь новых уровней в работе, а скорее всего, скатитесь и с текущих. Чтобы развиваться, вы должны знать, как у вас дела. Одна из моих любимых работ по исследованию результативности – это «Поток: психология оптимального переживания» (Издательство «Альпина нон-фикшн», 2015. – Прим. ред.) Михая Чиксентмихайи (*The Psychology of Optimal Experience* (Harper & Row, 1990) Mihaly Csikszentmihalyi). Он отмечает, что лучшая результативность достигается тогда, когда существует *немедленный* отклик. Альпинисты, например, его получают. Они очень быстро понимают, насколько хорошо справляются со своей задачей, – может быть, слишком быстро! Делайте то, что работает, и вы останетесь на склоне. Как только начнете делать не то, быстро начнете скатываться – надеемся, не слишком глубоко.

Мозгу надо понимать, как он справляется, чтобы подстраиваться и работать лучше. Если вы накренились, ваш вестибулярный аппарат велит вам выровняться. Он дает вам обратную связь. Если вы падаете со склона горы, ощущение падения велит вам реагировать быстрее, собраться и спасти себя. Вся ваша система себя контролирует и корректирует ваши действия. Не затягивайте с обратной связью до тех пор, пока не увидите, как кто-то срывается со скалы. Выдайте ее сразу, пока альпинист еще может скорректировать свои движения. И не

выжидайте обратной связи на свой запрос до тех пор, пока не почувствуете, как земля уходит из-под ваших ног.

Во-вторых, чтобы отклик был полезным, он должен быть... *полезным*. Этим отличаются отношения Четвертого участка от всех прочих. Когда вы на Четвертом участке, вы прежде всего знаете, что, кто бы ни послал вам отклик, он *за* вас и *с* вами. Этот человек – ваш *союзник* и желает вам победы. Тот, кто дает отклик, заинтересован в том, чтобы *вам* было хорошо. Я должен верить, что, когда доктор прописывает мне лекарство, он хочет меня исцелить, а не пытается меня убить или просто выставить мне счет. Он заинтересован в моем здоровье. Он *за* меня.

Звучит хорошо, правда? К сожалению, много так называемых откликов либо никогда не доходят, либо доходят в такой форме, что мы не можем их обработать. Если мы находимся на Первом участке, отгороженные и эмоционально не вкладывающиеся в других, мы вряд ли получим обратную связь, что будет *за* нас. По сути, большую часть времени на Первом участке мы именно скрываемся от откликов. Изолированные и включившие различные механизмы защиты, мы не подпускаем к себе других достаточно близко, чтобы они увидели, что с нами происходит, мы не поощряем их говорить искренне. Мы не открываем людям свою уязвимость, поэтому не пробуждаем желания ответить и помочь. Мы укрыты за стенами.

Если мы проводим дни и ночи на Втором участке, любой принятый нами отклик лишь заставляет чувствовать себя хуже. Не далее как сегодня я пережил болезненный опыт с одной своей сотрудницей, которой, как я слышал от других, трудно даются отношения со мной. Она сказала буквально следующее: «Я чувствую, он на меня очень сердит за то, что я делаю что-то не так, пытается отыскать, чтобы накричать на меня за это. Я дошла до такого состояния, что пытаюсь просто делать свою работу и не попадаться ему на глаза».

Ох. Это была плохая новость – для нее, для нашей совместной работы, для нашей фирмы и особенно для парня, который пишет книгу о том, как не допускать такой ерунды! Я был удивлен, растерян и смущен.

Итак, я позвонил ей и сказал, что хочу поговорить. Я признался ей, что мне передали ее слова, и я хотел бы знать, почему она так чувствует. Я спросил: «Что я такого сделал, чтобы заставить вас чувствовать, будто

имею что-то против вас?»

Сначала она откашливалась, так как, вероятно, была удивлена, что я решил заговорить о ее опасениях так прямо. Я заверил, что ей ничего не угрожает и что очень огорчен ее настроением. Мне действительно хотелось знать, что с ней происходило. И она рассказала.

Мне действительно было грустно от того, что она себя так чувствовала, и, хотя я никогда на нее не кричал и не имел ничего против нее, это не имело значения. Я понял, что именно сделал, чтобы заставить ее так себя чувствовать, и попросил у нее прощения. В чем-то она была права. Однажды я был в шоке от ошибки, которую она совершила, не проследив за исполнением одной задачи, и, конечно, я дал ей это понять не лучшим образом, хоть и не повышал голоса. Так что я извинился.

Она сказала, что разговор ей помог. Мы смогли уладить недоразумение. Это согласие доставило нас на Четвертый участок – место взаимного доверия, честности и четких обязательств. Выйдя из чувств обиды и униженности Второго участка, она увидела вещи по-другому, как и я.

Я признал, что критиковал ее не лучшим образом. Но это было еще не все, о чем я хотел с ней поговорить. Мне все еще нужно было сообщить ей о причинах недовольства ее работой. Это вторая часть отношений Четвертого участка, где не подразумевается только поглаживание по шерстке. Здесь должен быть конструктивный и адекватный отклик. Так что, когда мы вернулись на Четвертый участок, я спросил: «Можем ли мы найти способ, чтобы, когда я сообщаю о том, что что-то меня не устраивает, это не становилось проблемой для вас? Мне вовсе не хочется, чтобы вы когда-либо думали, что я что-то против вас имею. И в то же время мне нужно чувствовать, что я могу высказать вам критические замечания, если это нужно. Давайте обсудим, как мне делать это наилучшим образом».

Мы прекрасно поговорили, и теперь у нас все по-другому. В этой ситуации нужно было усвоить некоторые уроки. Я *должен* был ей сказать, что ей следовало прийти прямо ко мне, если что-то не так: так заведено на Четвертом участке. Я хотел, чтобы она знала, что, если я делаю что-то, что ее не устраивает, *мне действительно нужно, чтобы она пришла ко мне и сказала об этом* (см. главу 11 «Бермудский треугольник взаимоотношений»). Если мы не обсуждаем такие вещи

прямо, нас выносит из Четвертого участка в разобщенные, угнетающие или поверхностные отношения. Она пообещала выйти на прямой разговор, если я еще раз допущу оплошность.

Однако я не мог не обсудить и рабочие проблемы, которые меня тревожили. Мне нужно было, чтобы она справлялась с работой лучше. Если мы пришли на настоящий Четвертый участок, я должен был сказать ей правду о том, что она не вполне соответствовала нашим рабочим стандартам, и знать, что она в состоянии ее выслушать. Мне нужно иметь возможность указать ей на оплошность и исправить проблему. Люди в Четвертом участке заботятся друг о друге, их отношения честны, они решают проблемы.

Четвертый участок требует и заботы, и честности, и результатов. Заботиться о другом нужно, чтобы не обидеть словом. Честность и прямота для здоровых взаимоотношений также необходимы, они способствуют личностному росту и повышению результативности. Помните об этих трех аспектах – бережное отношение к людям, честные взаимоотношения и нацеленность на долгосрочные результаты.

Для бизнеса, брака, дружбы, командной работы, здоровья и жизни в целом эти три аспекта также важны. Мы должны быть открытыми и настроенными на обратную связь, уметь воспринимать ее и использовать для развития самоконтроля, ведущего к улучшению результатов. Вы *никогда* не перейдете на другой уровень, если не можете принимать отклики о своей деятельности на текущем уровне. Действующий коуч Маршалл Голдсмит (Marshall Goldsmith) точно сформулировал это в заголовке своей книги *What Got You Here Won't Get You There*: «Что привело вас сюда, не приведет вас туда». Переход на *следующий* уровень происходит только тогда, когда вы открыты для обратной связи и знаете, как использовать отклик. Более того, переход возможен только тогда, когда вы *получаете* обратную реакцию. Мы не можем изменить то, что делаем, не зная, что нужно поменять.

Первый участок вовсе не получает обратной связи. На Участке два она не согрета заботой и, вероятно, искажена, поскольку основана на стандартах, которым невозможно соответствовать. На Третьем участке ничего, кроме ободряющего похлопывания по плечу и лести без границ. И только Четвертый участок обеспечивает как заботу, так и пользу в виде адекватной, дающей основания действовать информации. Когда эти три фактора соединяются, они помогают развивать

самоконтроль и дают осознание того, что мы *можем* справляться лучше. Мы *контролируем* долгосрочные результаты.

Давайте пристальнее рассмотрим некоторые факторы, которые дают импульс обратной связи Четвертого участка.

Мозг и обратная связь

Вас когда-нибудь обижали, бранили под предлогом, что хотят сделать для вас лучше? Помните, как вы себя чувствовали? Конечно, помните: ужасно – пристыженным, испуганным, растерянным, «выпавшим». Что для вас стояло на первом месте в тот момент: сам отклик или то, как вы чувствовали себя? Несомненно, вас больше волновало то, *как* вы себя чувствовали – ужасно, – чем то, *что* было сказано. Реальное дело, то, что действительно было важно, уже не было предметом вашего внимания.

Для этого есть причина. В напряженные эмоциональные моменты в дело включается часть мозга, которая называется амигдала. Она выделяет вещества, препятствующие обучению. Любая угроза вызывает реакцию «дерись или беги», которая вовсе не способствует обучению, а нацелена исключительно на самооборону. Отсюда и выражение «отключки» на лице подвергающегося разносу подростка. В такие моменты адреналин активно поступает в наш мозг, и мы буквально отключаемся. Когда мы в режиме «дерись или беги», мы не можем воспринимать обратную связь, развивать самоконтроль или учиться. Чтобы учиться и расти, мы должны принимать обратную связь. В своей книге *Integrity* (HarperCollins, 2006) я писал о том, как важно для лидеров «принимать негативную реальность». Это основа. Но подумайте вот о чем: кого вы *скорее* примете – того, кто кричит на вас, или того, кто улыбается?

Исследования показали, что мозг лучше отвечает на такую пропорцию: пять положительных откликов на один отрицательный. В бизнес-исследованиях оптимальным соотношением считается шесть к одному. Лучшие работники получают положительную и отрицательную обратную связь в пропорции шесть к одному, но у худших работников соотношение практически обратное – один к трем. Первые слышат шесть положительных отзывов на один критический, в то время как вторые – в три раза больше негативных, чем позитивных замечаний. Конечно, критические отзывы нужны – нам нужно знать, как

становиться лучше, но в той пропорции и тем тоном, который воспринимает мозг.

Посмотрите, как это правило действует, например, в спорте. Великому гольфисту, такому как Никлаус, нужен отклик от мышц своей руки, если его клюшка отклоняется в ходе замаха. Движение не должно ощущаться «правильным», если оно неправильное. Но что, если бы при каждом определенном замахе клюшкой он чувствовал *pronзительную боль в предплечье*? Даже не вникая в причины, он, вероятно, со временем стал бы избегать этой позиции и вздрагивать, когда это не удавалось. Его результаты ухудшились бы. Он стал бы бояться двигаться. Если мы переживаем боль, физическую или эмоциональную, мы не можем концентрироваться ни на чем другом, кроме этой боли. Именно так наш мозг реагирует на эмоциональную боль, на равнодушный отклик или на угрозу безопасности. Как показывают исследования, мозгу нужно много любви, добрых чувств и ощущение безопасности, чтобы справляться с негативными обстоятельствами. Если я собираюсь управлять своей игрой, то не могу занимать оборонительную позицию, готовый уклоняться. Об этом важно помнить, если вы находитесь в позиции выслушивающего отзыв, но это также крайне важно и для тех, кто его высказывает.

Когда я позвонил отцу рассказать об аварии, он на меня не кричал. Мне даже показалось, что ему было весело слушать о моем происшествии после того, как он убедился, что никто не пострадал. Но в своей обратной связи он дал мне понять, что это «моя игра». Он не кинулся меня спасать и дал мне понять, что проблема была моей. Но он и не сказал: «Ты чертов идиот! Вот как ты собираешься встречаться с родителями своей девушки? Я знал, что нам не нужно тебя отпускать в эту поездку». Если бы он так ответил, какую бы реакцию это вызвало во мне? Вероятно, я думал бы о том, каким придурком оказался в глазах отца или каким надо было быть идиотом, чтобы попасть в аварию. Но он так не поступил, и я смог думать о *настоящих* проблемах – об аварии и неважном начале отношений с отцом своей девушки. Для осмысления этих проблем требовался рост, и отклик, который дал мне отец, создал для меня такую возможность.

Исследования мозга показывают, что новые способности развиваются, когда мы вынуждены справляться с проблемами сами, а не по подсказке других. Мы запоминаем примерно 10–20 процентов того,

что видим, слышим или читаем, но 80 процентов того, что переживаем как обучающий опыт. Когда кто-то дает отклик, оставляющий нас готовыми самостоятельно разрешать проблему, мы учимся.

Исследования также показали, что мы способны дольше удерживать фокус, лучше концентрируемся, более ясно мыслим и лучше обрабатываем информацию, когда не ожидаем негативных эмоций. Они являются препятствием. Когда мы ожидаем стресс, наиболее рабочие части мозга оттесняются на обочину и в дело вступают более низкие, более реактивные зоны.

Применимый и выполнимый

Одна женщина сказала мне: «У меня проблема с партнером».

– Какая же? – спросил я.

– Я не чувствую с ним связи, – ответила она.

– Это нехорошо, – согласился я. – Что вы предпринимали по этому поводу?

– Я ему сказала.

– Что сказали?

– Я сказала, что хочу быть с ним связанной больше.

– Вы сделали *что*? Вы действительно сказали это парню? Что хотите быть с ним «связанной больше»?

– Да. Что здесь не так? – мой вопрос застал ее врасплох.

– Что же, как сработало? – спросил я.

– Не сработало. Он не стал ничего менять.

– А что он должен был делать по-другому? – спросил ее.

– Устанавливать связь, – сказала она.

– Но... как? Как он должен был делать это? – спросил я. – Связь – это очень специфическая штука. Как он должен был поступать в ответ на просьбу «быть связанным больше»? Вероятно, он понятия об этом не имеет. Спорю, у него остекленели глаза?

– Что же мне было делать? Я пыталась выразить ему свои нужды доступным способом.

– Я вас понял. Похоже, вы правда пытались. Проблема в том, что когда кто-то чего-то не делает, то, вероятно, не знает, как это делать. Так что простое сообщение о том, какого вы хотите результата, не может ему помочь. Если бы вы сказали: «Я хотела бы, чтобы мы проводили несколько вечеров в неделю вместе, гуляли, делились

событиями дня», спору, если вы ему небезразличны, он ответил бы: «Да, с удовольствием».

Разница в том, объяснил я, что такое предложение предусматривает конкретные действия. И он может оценить, допустим, сколько времени уйдет на прогулку и нужно ли ему это вообще. Но не может оценить, чувствуете ли вы с ним «связь».

Она кивнула. Я не указал ей, что действовать нужно было просто «по-другому» или что не нужно было с ним так разговаривать. Я дал ей конкретную обратную связь.

Последствия и боль

Взаимоотношения Четвертого участка не являются палочкой-выручалочкой. Они учат нас ответственности за результаты нашей деятельности. Есть поступки, и есть последствия. Нет более разрушительной для культуры команды вещи, чем попустительство к плохой работе или даже вознаграждение за нее. Такая модель несет однозначный меседж для отстающего сотрудника: «То, что ты делаешь, достаточно хорошо». А более успешным транслирует: «Ваше стремление к совершенству, ваша забота о деле и ваше усердие не имеют ценности».

Джим Бланчард, бывший глава совета директоров AT & T и в течение тридцати пяти лет генеральный директор компании Synovus Financial, удостоенной в 1999 году журналом Fortune звания «Рабочее место № 1 в Америке», как-то согласился ответить на мои вопросы. Я спросил, как его компания достигла таких высот. Он объяснил, что всегда считал, что корпоративная культура так же важна, как бизнес-план.

Много ступеней вело к осознанию этого. Руководство определило ценности и установило внутренние нормы поведения, стимулирующие заботиться о сотрудниках, развивать, уважать, ценить их, предоставлять возможности для роста, помогать им, – и очень серьезно относилось к нарушению этих правил. Бланчард сказал две вещи, которые особенно мне запомнились. Одна из них: команда руководителей давала обещание, что не будет никому назначать начальника, с которым не стала бы работать сама. Вторая – что они не будут терпеть, если с кем-то будут плохо обходиться, притеснять и относиться иначе, чем с вниманием и уважением. Он также объявил своим сотрудникам, что

если начальник с кем-то из них плохо обходится, то сначала, конечно, нужно попытаться обсудить ситуацию с обидчиком, но если это окажется бесполезным, то они могут обратиться напрямую к нему, Бланчарду. Он сказал своим сотрудникам, что если не выполнит этого обязательства, то они тем более не обязаны верить всему, что он когда-либо говорил.

Почему эта договоренность была так важна? Она четко и подробно описывала, какого поведения ожидают от людей. Она ясно показывала, что развитие здоровой внутренней культуры – это обязанность каждого. Менеджеры и руководители, не принимающие эти стандарты или не способные им соответствовать, просто не подходят для Synovus. За следующие два года Synovus покинули около двухсот руководителей. Некоторые просто вышли на пенсию. Некоторые проходили тренинги и обучение, но так и не смогли вписаться в требования. Некоторых просто попросили уйти. Некоторые ушли добровольно, выбрав для себя поиск более подходящей среды. А некоторые прошли успешную трансформацию. Итогом стало радикальное улучшение качества управления и рабочей атмосферы. Это признак настоящей внутренней культуры, с обязанностями и ответственностью. И ставка на ее формирование себя оправдала.

Прежде всего это заставило всех сотрудников оценить свои взаимоотношения. У тех, кто недостаточно уважительно относился к другим, был выбор: скорректировать свое поведение или уйти, освободив место тем, кого устраивают предложенные правила. Подобная ясность ведет к повышению самоконтроля. Когда все принимают стандарты, которым надо следовать, и видят последствия их неисполнения, конструктивная обратная связь обеспечивает обучение, развитие и новые уровни достижений.

Не существует свободы без ответственности, но воспринимается эта ответственность лишь в том случае, когда ясны последствия ее неприятия. Стандарты без контроля последствий их реализации – это фантазии, пожелания. И последствия за их неисполнение не могут быть безболезненными: если кто-то не следует стандартам, то теряет что-то важное для себя.

В отношениях по типу Четвертого участка выработка стандартов необходима. Эти нормы создают защитный механизм, сохраняющий систему, взаимоотношения и внутреннюю культуру здоровыми. Если вы

допускается отступление от них, страдает вся система. Как сказал мне Джим Бланчард: «Люди, отвергающие ваши ценности, действительно должны быть где-то в другом месте. Иначе они просто уничтожают то, что вы пытаетесь создать».

К сожалению, мы иногда видим, как это происходит. Учитель, который позволяет одному из учеников постоянно срывать уроки. Начальник, который позволяет одному из сотрудников игнорировать общие ценности. Семья, которая позволяет одному из родственников портить праздничные обеды. Столкновение с реальностью может быть болезненным и трудным. Но пытаться избегать этого столкновения – всегда хуже.

Практика и обратная связь

Вот, на мой взгляд, один из лучших способов улучшения обратной связи: миелинизация. Миелинизация – процесс, с помощью которого мозг увеличивает способность и скорость отправления сигналов системе через рост количества миелина – специальной жировой ткани вокруг нервных окончаний. Чем больше у вас миелина, тем больше вы можете передавать сигналов. Проще говоря, чем больше вы практикуетесь, тем активнее идет миелинизация, тем сильнее становится ваш «внутренний процессор», обеспечивающий связь. Или, как говорит в своей книге *Outliers* Малкольм Гладуэлл (Malcolm Gladwell, (Little, Brown, 2008), десять тысяч часов *осознанной* практики – ключ к мастерству. Но пока исследователи спорят о количественных показателях, сомнений в пользе практики как таковой не возникает. Мозгу это нужно.

Но сколь бы ни была важна миелинизация, она сама по себе не гарантирует, что повторения будут способствовать нашему обучению и росту. Этот процесс активизируется независимо от того, продуктивный или деструктивный опыт мы переживаем – он не отличает плюса от минуса. Именно поэтому так важна комбинация обратной связи и осознанной практики. Дело не только в том, чтобы десять тысяч раз взмахнуть клюшкой для гольфа; дело в том, чтобы сделать это под комментарии тренера, с оценкой результатов и с использованием разнообразных техник (и не забудьте про талант). Повторение создает связи в мозге, но именно конструктивные отзывы создают позитивные паттерны, которые мы хотим усиливать. Если мы делаем что-то бесполезное для себя и других, нам нужно узнать об этом *быстро* – пока

это не стало паттерном. Именно поэтому, когда мои дочери начинали играть в гольф, я с первого дня работал с ними, чтобы у них не формировались плохие паттерны, которые позже будет трудно изменить. Придать связям мозга нужное качество может только своевременный отзыв.

Найдите обратную связь Четвертого участка, которая настроит вас на долгосрочный рост и успех. Когда вы поймете, как это полезно и результативно, вы сможете и дальше подстраивать свое поведение: это также создает новые связи. Отклик заставляет происходить много хороших вещей, в том числе, что очень важно, защищает нас от формирования плохих поведенческих паттернов. Что еще более ценно, он стимулирует нас повторять полезное снова и снова, пока оно не станет частью нас самих.

Свобода, ответственность и любовь

На момент написания этой книги моим двум дочерям исполнилось тринадцать и четырнадцать лет. Они потрясающие. Я и мечтать не мог о том, сколько от них будет радости. Я много раз слышал: «Начинается подростковый возраст. Увы!» Или что-либо подобное в пессимистичном духе. Но у меня совсем другой опыт.

Недавно в поездке мне нужно было постричься. Мой парикмахер поддержал тему:

- У меня тоже девочка-тинейджер.
 - О, здорово! И сколько ей? – спросил я.
 - Шестнадцать, – ответил он.
 - И как... здорово? – поинтересовался я.
 - Не-а. Пока нет, – пожал он плечами.
- «Увы», – подумал я.

Я знаю, этот период может быть беспокойным и этот путь не устлан розами. Лет через десять спросите меня, как все прошло, а пока – помолитесь за меня. Я не питаю иллюзий, что делаю все безупречно, но я сохраняю оптимистичный настрой. Они отличные девчонки.

Отчасти оттого, что я психолог, отчасти оттого, что меня много раз предупреждали, я решил, что пришло время для серьезного разговора с ними. Я объяснил им одну из своих любимых формул: свобода = ответственность = любовь. Я сказал примерно следующее:

«Девочки, вы вступаете в подростковый возраст. Это

восхитительное время. И одна из причин этого в том, что вы будете становиться более и более независимыми. Это значит, что гораздо больше вещей вам придется делать самостоятельно и ваша потребность в свободе будет возрастать. Так что я хочу, чтобы вы кое-что поняли.

Мое самое глубокое желание – дать вам столько свободы, сколько вы хотите. Я не собираюсь держать вас на коротком поводке. На самом деле я хочу обратного. Я хочу, чтобы вы сами контролировали себя и имели столько свободы, сколько сможете. И вот как это работает. Это формула. Количество свободы, которую вы получите, будет равно количеству ответственности, которую вы при этом принимаете, и эта ответственность должна измеряться любовью. Выбор, который вы сделаете, за который будете отвечать, должен быть любящим. Он должен быть хорош и для других, и для вас. Ваш выбор не должен ранить никого. Это ваше руководство по уровню ответственности. Если вы ответственны именно таким образом, если вас ведет любовь, вы будете получать больше и больше свободы. Так много, как вы хотите, столь долго, сколь вы будете следовать формуле: свобода = ответственность = любовь.

Если вы не несете ответственности за свободу, которую я вам даю, если вы делаете то, что нехорошо для вас или для других, совершаете нелюбящие поступки, ваша свобода будет ограничена в той же степени. То, сколько свободы вы получите в свои подростковые годы, полностью зависит от вас. Покажите, что можете быть ответственны за нее, и вы ее получите. Это сделает и мою, и вашу жизнь гораздо приятнее».

Я уверен, что нам придется проверять эти границы на прочность. Но если я смогу вести себя как отец Четвертого участка – поддерживать их, предлагать им обратную связь, давать им свободу и требовать *ответственности за нее*, – то это лучшее, что я могу сделать.

Я верю в эту формулу. Я хочу, чтобы ее принципы доминировали во всех наших отношениях, в том числе во всех бизнес-начинаниях. Когда у человека есть свобода и ответственность, он будет подниматься на все более высокие вершины.

Глава VIII

РАЗЖАТЬ ЗУБЫ ЗВЕРЯ

В ПЯТОЙ ГЛАВЕ Я ПОДЕЛИЛСЯ ИСТОРИЕЙ ОБ ОДНОМ ИЗ САМЫХ МРАЧНЫХ МОМЕНТОВ МОЕГО БИЗНЕСА. Я СЕРЬЕЗНО ПРОКОЛОЛСЯ, И В РАЗГАР СОБЫТИЙ МНЕ ПОЗВОНИЛ МОЙ ГЕРОЙ-УЧИТЕЛЬ. ЕГО ДОБРОТА И ЭМПАТИЯ ПОЗВОЛИЛИ МНЕ ПОЧУВСТВОВАТЬ СЕБЯ В ТОТ МОМЕНТ МЕНЕЕ ОДИНОКО. ОДНАКО ЭТА СВЯЗЬ ЧЕТВЕРТОГО УЧАСТКА ПОЗВОЛИЛА МНЕ ВЫСТОЯТЬ ЕЩЕ КОЕ ПЕРЕД ЧЕМ: ОЧЕНЬ РЕАЛЬНОЙ И МЕРТВЕННОЙ ХВАТКОЙ ОШИБКИ. *Моей* ошибки. Я точно знал, что дела пошли плохо из-за *меня*. Именно я совершил ту глупую ошибку. Именно я был тем, кто думал, что отлично справляется, и кому не хватило ума понять, что это не так.

Как мне было справиться с тем, что я чувствовал себя таким *неудачником*? Клыками рвущего меня зверя были чувства ошибки, вины, стыда и осуждения самого себя. Я действительно, действительно все испортил, а победители не делают настолько серьезных ошибок. Или делают?

Что действительно позволило мне выйти из ступора и двигаться вперед, чтобы наконец исправить ту ошибку, так это слова моего друга: «Что ж, у всех у нас это случилось». Но почему? Почему эти несколько слов сделали возможным не только восстановление, но и развитие?

Кризисная спираль

Как психолог, могу вам сказать, что, когда мы в деструктивном критическом состоянии, везде – в мозге, разуме, духе и душе – начинается спад и кризис. Наш мозг вырабатывает химические вещества, которые образуют токсичный океан угрызений совести. В таких условиях мозг не может думать наилучшим образом, решать проблемы, усваивать необходимые для победы навыки. И цикл закручивается, затягивая нас все глубже и глубже в депрессию, которая высасывает энергию и способность думать иначе. Но чтобы разрушить

этот паттерн, требуется нечто гораздо большее, чем просто плечо, на котором можно поплакать. Нам нужно избавиться от мертвой хватки ощущения ошибки. Именно этому способствовало замечание моего друга «Все мы там бывали». Оно сделало ошибку нормальной, обычной практикой.

Осознание того, что кто-то столь успешный и достойный восхищения, как мой друг, побывал именно в такой ситуации, в которой сейчас оказался я, помогло мне переосмыслить случившееся. Благодаря его помощи я перестал бояться ошибок, я смог понять, что стремление никогда не ошибаться – не то, за что стоит биться, что целью должно стать продолжение движения, а не уклонение от возможностей из страха ошибиться. Другими словами, ошибку нужно рассматривать как еще один способ скорректировать путь к победе. Как сказал мой друг, они (победители) «там бывали».

С самого момента появления человека он страдает от все той же древней проблемы: разрыв между тем, что должно было бы быть, и тем, что есть. Где я хочу быть против того, где я есть. И вот что важно: *высокорезультативные сотрудники разрешают этот конфликт между желаемым и действительным совсем, совсем другим способом, чем те, кого они обогнали.* В чем же разница? Думаю, в единственном: их воодушевляют, а не деморализуют задачи, сулящие возможность достичь лучшего. Неудачи лишь подстегивают их удвоить усилия, они не судят себя за промахи. Их драйв не разрушается неудачей. И опять же, дело не только в индивидуальной силе воли. Исследования подтверждают, что «сила другого», если хотите, помогает переживать ошибку как средство совершенствования, как возможность добиться *лучшего*. Подумайте об этом. Моя психологическая, физиологическая, эмоциональная, мотивационная и интеллектуальная сущность не изменилась радикально после того единственного разговора. Мой учитель скорректировал для меня взгляд на цель – как на нечто подвижное, к чему я по-прежнему мог стремиться, что может и не получиться с первого раза, что не является вопросом жизни и смерти. И этот новый взгляд стал моим собственным – через взаимодействие с ним и с другими.

«Конечно», – вот что я тогда понимал умом. Когда в нас вгрызаются клыки самобичевания, ошибка ощущается столь болезненно, что трудно считать неудачу временным явлением. Нам нужна помощь других,

чтобы укоренить ее правильную оценку внутри своей системы.

Действительно, нейронаучные исследования показывают, что чье-то неодобрительное выражение лица дает вашему мозгу сигнал, что вы совершили нечто социально нежелательное и что ваши отношения могут быть под угрозой. Вместо того чтобы концентрироваться на возможном решении проблемы, мы переполняемся страхами неприятия, незащищенности и ошибки. Очевидно, что, когда мы увязли в подобных чувствах, мы вряд ли способны объективно оценить ошибки в своих действиях, не говоря уже о том, чтобы заняться их исправлением (см. Lisa J. Burkland, Naomi I. Eisenberger и Matthew D. Lieberman, The Face of Rejection: Rejection Sensitivity Moderates Dorsal Anterior Cingulate Activity to Disapproving Facial Expressions, PubMed, www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/18461157). Зубы зверя уже впились в вас, и вы больше озабочены своей относительной сохранностью, чем решением проблемы.

Когда ваш мозг отмечает недочеты в работе, нужно, чтобы он имел возможность заняться поисками лучших вариантов, а не концентрировался на переваривании последствий ошибки либо на страхе быть отвергнутым, страхе от того, что на вас кричат. Вот почему так важно иметь внешнюю точку зрения на проблему кого-то, кто выступает в Четвертом участке на нашей стороне. Взаимоотношения Четвертого участка показывают нам, как оттолкнуться от дна отчаяния и безнадежности в поисках новых возможностей. Именно это и сделал для меня мой друг.

Что бы мы ни делали – не важно, речь о бизнесе, семье или спорте, – одновременно существует две реальности: где мы *есть* в данный конкретный момент и где мы *хотим быть*. Промежуток между этими положениями и есть *разрыв*. Он неизбежен в любой занятии, в любых отношениях, но мы можем решить, как к нему относиться – станет он стимулом или поводом для подавленности? Будем мы его использовать как руководство для улучшения или как шкалу глубины нашего падения?

История Pixar

Посмотрите, как исследует расстояние между двумя этими реальностями один из самых успешных в киноиндустрии людей. С такими мегахитами, как «В поисках Немо», «История игрушек» и

«Корпорация монстров», студия Pixar под руководством генерального директора Эда Кэтмелла стала пионером в жанре компьютерной анимации, снискав и художественный, и коммерческий успех. Pixar привлекает к работе ведущие мировые таланты. Но при этом в компании выстроена структурированная, основанная на тесном сотрудничестве социальная культура Четвертого участка, что должно быть очень не просто, когда в процессе задействованы творческие люди. Отчасти эта культура строится на постулате, что ошибка – это нормально. Говоря моими словами, Кэтмелл и его коллеги создали культуру Четвертого участка, «разжав зубы зверя ошибок».

Как пишет Кэтмелл в своей книге Creativity, Inc., «компанию Pixar делает такой особенной то, что мы признаем, что у нас всегда будут проблемы и некоторые из них будут скрыты; что мы много работаем для выявления этих проблем, даже если это причиняет дискомфорт нам самим, и что, когда мы обнаруживаем проблему, мы направляем на ее решение всю свою энергию. Именно из-за этого я люблю приходить с утра на работу. Именно это мотивирует меня и дает ощущение исполнения миссии».

В компании не выискивают ошибки, но пытаются искоренить негативное, контрпродуктивное отношение к ним. Кэтмелл и его коллеги признают, что творческий процесс требует некой техники безопасности и что Pixar должен сформировать соответствующую культуру. «Почти сорок лет я провел в размышлениях о том, как умным, амбициозным людям эффективно работать друг с другом. Как я это вижу, моя задача как менеджера – создать плодотворную среду, поддерживать ее здоровье и следить за тем, что может ей повредить».

В плодотворной атмосфере, которую описывает Кэтмелл, людям не обязательно всегда быть безупречными и все делать правильно, но она предполагает наличие процессов и структур, которые в конечном итоге обеспечивают выдающиеся результаты. И вот в чем фишка. Здоровая культура обеспечивает людям ощущение безопасности, но таким образом, чтобы им не было чересчур комфортно. Здоровая внутренняя культура принимает людей такими, какие они есть, но при этом она намекает, а иногда просто *подталкивает* их к тому, чтобы становиться лучше.

Кэтмелл называет несколько правил, которые обеспечивают сотрудникам психологическую безопасность и вдохновляют команду на

улучшения. Он ввел в правило факт признания того, что на ранних этапах «все наши фильмы – фигня... Я намеренно повторяю это часто, и я выбрал именно это слово, потому что это мягкий вариант обозначения того, насколько в действительности плохи первые версии наших фильмов». Затем он задействует стимулирующую силу разрыва от «фигня» до «не фигня». Он помогает своей талантливой и мотивированной команде понять, что существует возможность закрыть этот разрыв, путь, который надо пройти – от того места, где они находятся сейчас, до той точки, где хотят оказаться.

Как он создал среду творческой, социальной безопасности? Во-первых, он сосредоточился на создании культуры сообщества равных, где нет начальников. Он избавился от всех проявлений иерархичности на творческих совещаниях, заменив столы для конференций с расписанными местами на удобные стулья: это создает ощущение, что здесь все равны и находятся на одном уровне. Во-вторых, он настоял на том, чтобы каждый был лично заинтересован в финансовом успехе фильма. И самое главное, фильм должен был быть таким, как надо. И дело было не в стимулировании индивидуальных побед. Дело было в том, чтобы мотивировать сделать самый лучший фильм из возможного.

Наконец, Кэтмелл создал культуру взаимного обмена мнениями. Он настаивал, чтобы его команда «давала и слушала хорошие замечания», или обратную связь. Мне нравится акцент на «давать и слушать» – не воздерживаться от высказываний и уметь принимать критику. Важно двустороннее движение. Фокус на «слушании» означает *восприятие* на другом конце. Если отправитель не стреляет пулями, получатель не станет занимать оборонительную позицию. В отношениях Четвертого участка мы должны быть открыты к тому, чтобы получать сообщения, но нам должен отправляться отклик, «годный к принятию», не оскорбительный, не разрушительный. Как показывают исследования нейронаук, мы не можем воспринять критику, когда мы сжаты клыками страха и ошибки.

Недавно я работал на выезде с руководящей командой технологической компании, у которой эта проблема стала центральной, основной. Подающий надежды молодой член команды получил отзыв от старших коллег по поводу написанного им плана. Старшему коллеге, это была дама, продукт просто не понравился. По ее словам, с полным на то основанием, в духе одной из ключевых ценностей, которые

команда для себя установила.

Получатель отзыва немедленно оцетинился, начал защищаться, и тон встречи изменился. Все это почувствовали. И хотя они продолжили обсуждать план, в прежде живом разговоре появилось холодное напряжение. Язык тела и речь получателя отзыва выдавали его с головой. Наконец я остановил дискуссию словами:

– Подождите. Давайте поговорим о том, что здесь происходит. Это нехорошо.

– Что вы имеете в виду? – уточнил он.

– Вы полностью вышли из процесса, отсоединились, и вы совсем по-другому звучите, будто вы оскорблены или что-то в этом роде. Я не чувствую, что мы продолжаем говорить о деле, хотя мы и продолжаем говорить. Вы выглядите так, будто случилось что-то по-настоящему неправильное. Что произошло?

– Ок... вы хотите знать? Я скажу. Она так критически настроена по отношению ко всему, что я делаю, и с ней *так* тяжело работать, – пояснил он. – Лучше даже и не пытаться. С тех пор как я пришел в команду, она меня только разносит.

Звучало ужасно. Может быть, я не знал эту начальницу так хорошо, как мне казалось, и в других обстоятельствах она была монстром. Такое случается.

Я знал, что ради команды нам надо немедленно проработать эту проблему. Как подчеркивает Эд Кэтмелл, креативные культуры должны «преодолевать невидимые силы, стоящие на пути». Так что мы погрузились в эту тему.

Младший член команды продолжал описывать свои ощущения: что с ней невозможно почувствовать вкус победы, что она всегда «крута». Я чувствовал, что здесь происходит нечто большее, чем просто его отношения с нею. Она действительно была очень прямолинейна, ее критика часто подавалась без чая и печенья, но ее намерения были хорошими. Она могла быть резка, временами даже немного агрессивна, но она была честной и действительно болела за команду. Но нам рассказывали не об этом.

Наконец я высказался: «Я просто думаю, что она высказывала вам свое мнение. Со мной, например, она разговаривает гораздо более жестко, чем сейчас с вами. – Тут я взглянул на предмет нашего обсуждения, она была румяной от смущения. – Но, кажется, когда она

ведет себя так по отношению к вам, вас это обижает вместо того, чтобы помочь».

Я напомнил, что у меня самого с этим молодым специалистом недавно случилась похожая ситуация. Ему показалось, что я повел себя недостаточно уважительно, когда возразил на один из его комментариев. Я заверил, что не хотел его обидеть. Выходило, что команде нужно найти способ давать ему обратную связь так, чтобы он не воспринимал это настолько лично и болезненно.

Мы продолжали обсуждение, и он рассказал, что никогда не работал в подобной культуре, где можно было свободно делиться честными отзывами, но где при этом никто не чувствовал себя дискомфортно. Там, где он работал прежде, все старались быть милыми, но часто бывали нечестны. Он все еще не мог осознать, что эти командные ценности – ставка на честность – не были пустыми заявлениями. Более того, теперь он смог увидеть, что защитное поведение, к которому он прибегал, проистекало из его собственной склонности принимать высказанные с добрыми намерениями комментарии как оскорбительные замечания.

Для него это было важным открытием. Для того чтобы по-настоящему извлечь пользу из взаимоотношений Четвертого участка, мы должны понять, что наш внутренний диалог должен сочетаться с принятием обратной связи. Мы в состоянии выслушать жесткие слова, если их цель – конструктивная, стимулирующая критика. У тех же, кто имел предшествующий ранящий опыт с начальством или в других отношениях, это сказывается на последующем взаимодействии с людьми: их критика задевает. А некоторые всю жизнь провели в болоте лести Третьего участка. Им внушали, что каждая их мысль или идея особенные, так что, когда поступает критический отклик, они воспринимают его как грубость или знак неуважения. Мы часто смотрим на текущие отношения сквозь линзу прошлого.

На том выездном семинаре мы тем временем продолжили прорабатывать эти проблемы и достигли некоторого прогресса в построении связи Четвертого участка. Молодой руководитель признал, что ему надо работать над тем, чтобы слышать критику по-другому, уточнять у других, что они в действительности имели в виду. Это было огромное достижение. Я аплодировал ему.

В то же время старший член команды предприняла некоторые шаги

к тому, чтобы самой стать более адекватной личностью Четвертого участка. В какой-то момент я повернулся к ней и сказал: «И кстати, знаете, он преувеличил не все. Я знаю, что вы не хотите быть злой, но вы могли бы иногда следить за своим тоном, это помогло бы». Она засмеялась и сказала: «Наверняка. Пожалуйста, говорите мне, когда я так себя веду». Это и есть настоящие подвижки Четвертого участка.

Как отмечает Кэтмелл, мы все должны быть способны сказать другому, что «фильм – фигня», но чтобы обе стороны были уверены – они хотят одного: сделать фильм лучше. Четвертый участок – место для обеих сторон. *Мы должны хорошо говорить, и мы должны хорошо слушать*, даже если сформулировано не так хорошо, как могло бы быть. Но мы также должны работать над способностью высказываться лучше, преподносить наше критическое мнение максимально доброжелательно. Эту способность можно развить и в себе, и в других. Ведь, как известно, мы все выиграли бы, если бы на земле было чуть больше доброты. Нам *нужно*, чтобы доброты становилось больше. Нам ее нужно много, и, когда мы много ее получаем, мы лучше готовы к тому, чтобы принимать моменты, в которых доброты маловато. Например, если вы тысячу раз прежде давали мне добрый, полезный отзыв, то, когда у вас будет плохой день, когда вы хлопнете дверью, наиболее вероятно, что я испытаю сочувствие и озабоченность вашими делами, чем подумаю худшее и от вас отстранюсь. Выдержка, взаимная снисходительность повысят уровень безопасности в наших взаимоотношениях, и нам станет проще давать и получать обратную связь – всем вместе становиться лучше и продолжать работать над тем самым блокбастером, в котором все мы заняты.

К счастью, мы можем кое-что сделать, чтобы помочь этому процессу. Главное здесь – осознанное и превентивное создание двух вещей:

1. Стандарты того, как мы сообщаем о том, что хотим, чтобы что-то стало лучше.
2. Мониторинг того, настолько хорошо осуществляется эта коммуникация.

Пути и способы

Чтобы помочь процветать хорошей обратной связи, нам нужно установить определенные стандарты деятельности, определить

ценности и поведенческие правила. Например, в Pixar исходят из того, что проблемы будут всегда и их всегда надо будет решать. Отличный стандарт! – в противоположность культурам, где проблемы запрещены и поэтому людям опасно высказывать иное мнение.

Еще один стандарт Pixar – сотрудничество равных. Другими словами, *у идей нет ранга и должности*. Это прекрасный стандарт, который позволяет вам не соглашаться с начальником, если вы считаете, что его идея плоха. Опять же, если он говорит вам, что ему не нравится ваша идея, вы не должны воспринимать это как выговор, угрозу для своей работы или последующего карьерного продвижения. Pixar также позиционирует себя как культуру «для» – отзыв в ней рассматривается как что-то, работающее на улучшение (т. е. на создание лучшего фильма). Любая критика там направлена на достижение этой цели, на общую победу. Более того, Pixar уделяет одинаковое внимание и высказыванию, и принятию критики. Это задача каждого – не только произносить, но и принимать ее так, чтобы это служило общему благу.

Это отличные правила для команд и организаций Четвертого участка. В своей работе с командами руководителей я часто обнаруживал, что при отсутствии умения давать и получать отклик страдают результаты. Часто в этом заключается бóльшая проблема, чем в просчетах стратегии или рабочего плана. Неудачи проще сваливать на слабый продукт или плохо выстроенные рабочие процессы, но проблема чаще начинается выше по течению – в общем провале коммуникации и особенно неумения высказывать и воспринимать отклики как направленные на перспективу соображения, открывающие возможность роста. И никакие объяснения не оправдают плохие связи внутри команды.

Именно поэтому я настоятельно рекомендую командам сформулировать несколько простых правил и стандартов коммуникации. Я предлагаю командам оценивать прошлый опыт, когда отзывы либо помогли им стать лучше, либо отбросили назад, чтобы выработать оптимальный маршрут движения к цели.

Одна команда, с которой я работал, составила такой список правил ведения боя: «Мы участвуем в уважительном, направленном на сотрудничество, *регулярном* и полноценном диалоге. Мы четко и прямо высказываем идеи и обмениваемся мнениями, сохраняя открытость различным взглядам. Чтобы понять сообщение и взаимные ожидания,

мы слушаем, а чтобы достичь в них ясности, уважительно задаем вопросы. Мы открыто обсуждаем важнейшие вопросы и внимательно передаем сложные сообщения. Мы обязуемся не оставлять несказанными важные слова и избегаем говорить их кому-либо, кроме того, кому они предназначены» (см. мою книгу *Boundaries for Leaders*, HarperCollins, 2013).

Другие формулировали это иначе. Вот несколько примеров:

- Фокус на проблеме, а не на человеке.
- Давайте любить каждую идею на протяжении пяти минут (или другое время – сорок пять секунд?).
- Скажи с уважением, но скажи это.
- Выслушай и подумай об этом, прежде чем перечить и не соглашаться.
- Никаких колкостей и личных выпадов.
- Никаких сплетен и посторонних разговоров.

Правила для отношений Четвертого участка, личных или профессиональных, зависят от обстоятельств. Но какие бы стандарты вы ни устанавливали, важно учесть два фактора: с одной стороны, будут ли ваши сообщения услышаны – с уважением, с добротой и честностью и, с другой стороны, способны ли вы будете *принять* уважительный, добрый и честный отзыв.

Вот почему полезным будет встроить в отношения Четвертого участка механизм, который поможет вам давать друг другу обратную связь о том, как вы даете обратную связь и соответствуют ли ваши действия стандартам обратной связи, которые вы установили. Вам нужно иметь возможность *мониторить то, как вы мониторите* эти взаимоотношения.

Недавно я работал с одним генеральным директором и его командой. В этой команде возникли определенные сложности. Она разделилась в оценке важных стратегических вопросов, трое ее членов сформировали своего рода коалицию против двух других. Директор сказал, что постоянно чувствует себя между двух огней. Ему этого не хотелось, поэтому в конце концов он встал и сказал: «Хватит. При мне этого больше происходить не должно, и если вы, ребята, не можете вести себя уважительно по отношению друг к другу, вам придется найти для этого какое-то другое место».

Директор дал понять грызущимся членам команды, что, если они

будут и дальше вести себя подобным образом, ему придется удалить их из команды. В духе настоящих взаимоотношений Четвертого участка он дал им свободу выбирать, как себя вести, но он также дал им понять, что у их действий будут последствия. К счастью, они оказались готовы принять его слова как знак того, что директор *за* них и *с* ними, и в ходе дальнейшего обсуждения они выработали новый разумный стандарт, способный помочь команде. Мы назвали его флагом.

Когда нарушаются правила, футбольный рефери поднимает флаг, и эта команда решила использовать похожую систему мониторинга. Если кто-то из членов команды чувствовал, что обсуждение съезжает к обмену саркастическими замечаниями или что какой-то вид деятельности замыкается на узком круге лиц, приводит к междоусобице или в целом противоречит ценностям и целям группы, он может выкинуть желтый флаг и остановить игру (они действительно запаслись желтыми флажками, которые лежали на столе во время совещаний). Право остановить игру, чтобы зафиксировать нарушение, получили все члены команды.

Подобным же образом используют так называемые функциональные проверки. Они могут оказаться полезными не только для служебных отношений, но и для семейных. Иногда стоит остановиться и задать, например, такие вопросы:

– Как мы справляемся с тем, чтобы помогать друг другу становиться лучше?

– Как обстоят дела с нашей обратной связью? Достаточно ли мы даем друг другу? Как я могу сделать свои отклики еще более полезными для тебя?

– Как мне стать более открытым к приему обратной связи?

Алан Малалли (Alan Mulally), легендарный директор, перед которым была поставлена задача как следует встряхнуть работу Ford Motor Company, был известен еще и тем, что следовал двенадцати четким принципам совместной работы. Многие эксперты оценили эту четкость подхода и поведения. Более того, команда оказалась способна внедрить эти принципы в переживающую не лучшие времена культуру компании, что и стало одним из инструментов реанимации Ford Motor Company. По свидетельствам очевидцев, Малалли обычно начинал совещания с зачитывания этих принципов вслух, а затем возвращался к ним в конце встречи и спрашивал: «Как мы справились?»

Это отличный пример реализации обоих факторов, о которых мы говорим: иметь стандарты и мониторить их соблюдение. Этот тип функциональной проверки важен для коррекции поведения, особенно тех его аспектов, что влияют на способность работать вместе с другими ради общих результатов. Когда наши методы становятся лучше становятся лучше, мы становимся лучше. Работайте над тем, чтобы стать лучше, но также работайте и над вашими методами становиться лучше. Не пожалеете.

Глава IX

ПРАВИЛЬНЫЙ ТОЛЧОК

ПРЕДСТАВЬТЕ, ЧТО ВЫ У ПОДНОЖИЯ ГОРЫ И ХОТИТЕ ВЗОБРАТЬСЯ НАВЕРХ. ВЫ НАКОНЕЦ НАБРАЛИСЬ ХРАБРОСТИ И ПОТРАТИЛИ МНОГО ВРЕМЕНИ И СИЛ НА СОЗДАНИЕ ПЛАНА ДЕЙСТВИЙ. ИТАК, ВЫ НАЧИНАЕТЕ. ДЕЛАЕТЕ НЕСКОЛЬКО ШАГОВ, НО ВДРУГ ПОСКАЛЬЗЫВАЕТЕСЬ И ПАДАЕТЕ, ОКАЗЫВАЯСЬ В САМОМ НАЧАЛЕ ПУТИ. В ЭТО САМОЕ ВРЕМЯ НИНДЗЯ НА ВЕРШИНЕ ГОРЫ СТАЛКИВАЕТ В ВАШУ СТОРОНУ КАМЕННУЮ ГЛЫБУ. ДРУГОЙ СТРЕЛЯЕТ ОТРАВЛЕННОЙ СТРЕЛОЙ, КОТОРАЯ ЕДВА ВАС НЕ ЗАДЕВАЕТ. ВЫ СМАХИВАЕТЕ ПОТ СО ЛБА И ЗАДУМЫВАЕТЕСЬ, СТОИТ ЛИ ВСТАВАТЬ И ПРОБОВАТЬ ЕЩЕ РАЗ. ПОТОМ ПОНИМАЕТЕ, ЧТО АГРЕССИЯ НИНДЗЯ БЫЛА НАКАЗАНИЕМ, ШТРАФОМ ЗА СОСКАЛЬЗЫВАНИЕ И ПАДЕНИЕ. ВСЕ, О ЧЕМ ВЫ ТЕПЕРЬ МОЖЕТЕ ДУМАТЬ, – ЭТО КАК ИЗБЕЖАТЬ АТАКИ БУЛЫЖНИКОВ И СТРЕЛ, ЕСЛИ СНОВА ОШИБЕТЕСЬ. ВЫ ДЕЛАЕТЕ ЕЩЕ ОДНУ ПОПЫТКУ, НА ЭТОТ РАЗ НЕРЕШИТЕЛЬНО, ВПОЛСИЛЫ, НО ПРОГРЕССА ПО-ПРЕЖНЕМУ НЕТ И В ВАС ПО-ПРЕЖНЕМУ ЛЕТЯТ КАМНИ И СТРЕЛЫ.

Именно у подножия той горы я был в тот вечер своего провала, пока зверь самобичевания не разжал челюсти. Но после того как мой друг разжал эти клыки, горечь ошибки на меня больше не нападала – благодаря его пониманию и нормализации отношения к этой ошибке. Это превратило падение в обычную часть подъема на гору. Меня больше не атаковали отравленными стрелами и булыжниками за то, с чем я не справлялся. Но *кризис я все еще не преодолел...* Что же дальше?

Если вы продолжите делать то же самое, теми же самыми будут и результаты. Даже если вас не атакуют безликие враги, назад к исходной точке вас будут возвращать ваши собственные неуклюжие усилия. Вас уже не атакуют, но и лучше вам не стало. Вы пытаетесь, но снова

оказываетесь на том же уровне. Что бы вы ни делали, вы застряли.

Вам хочется двигаться вверх, но вы вновь и вновь натываетесь на те же препятствия, вы продолжаете спотыкаться о свои собственные ошибки. Даже если зверь ошибок уже разжал зубы, в вашем распоряжении все тот же план и те же средства и ваша судьба – повторять то же, что вы делали прежде.

Вы достигли своего предела. Может быть, вы уже не чувствуете себя плохо, но вы также не выросли до уровня, о котором мечтали. Нужно что-то поменять. Что же вам стоит сделать?

Раскрыться широко

В других своих работах я обращался ко второму закону термодинамики из физики как к одной из любимых метафор для объяснения рабочего функционирования человека. Коротко говоря, закон гласит, что в любой системе есть ограниченное количество энергии и со временем эта энергия становится менее полезной и более хаотичной. Сколько бы система ни пыталась сохранить порядок и совершить прогресс, энергия, а потому и качество системы, неизбежно становится более беспорядочной. Этот спад энергии и порядка называется энтропией. Вопреки всем усилиям система приходит в упадок, работает не лучше, а хуже. Похожее происходит и с функционированием человека.

То же и с бизнесом. Управленческая команда продолжает работать по плану, который был успешным в прошлом, но то и дело упирается в стену, что оправдывает различными факторами. Происходить это может долго, пока не станет невозможно отрицать, что результаты стагнируют или пошли на спад.

С людьми так тоже постоянно происходит. Гольфист продолжает тренироваться и тренироваться, а результаты не поднимаются выше определенного уровня. Пара планирует вечернее свидание без детей, чтобы возродить интимность, но продолжает при этом обсуждать текущие вопросы. Руководитель придерживается лучших собственных практик, но беспроигрышные варианты из прошлого не меняют счет в его пользу.

Если вы читали другие мои книги, то вы знаете, что есть два важных фактора, чтобы прервать цикл неудач: *новые источники энергии и информация.*

В бизнесе есть термин для людей, способных прервать цикл спада: мастер поворота. Именно таким был Алан Малалли, когда отвел Ford от края обрыва. Он добавил новой энергии и привнес новые знания, дополнив внутреннюю культуру набором новых практик и ценностей, которые повернули энтропию вспять. В межличностных отношениях такими новыми источниками энергии и знаний могут стать психотерапевт, мудрый друг, коуч, пастор или группа поддержки.

Однако вы по-прежнему *будете должны открыть себя* – вашу команду, ваш бизнес, вашу семью – к получению этого притока энергии и информации. Как и в большинстве других ситуаций, вам придется выбирать.

Подумайте об источниках

Допустим, вы принимаете мое утверждение о том, что, чтобы добраться туда, куда вы хотите, вам понадобится нечто, находящееся вне вас самих. Вы освободились от калечащих зубов горечи ошибки, но вы понимаете, что чувствовать себя хорошо и добиваться поставленных целей – это не одно и то же. Отношения Четвертого участка содержат особые компоненты, которые помогают людям достигать вершин, так что вам нужно окружить себя людьми Четвертого участка. Что же вам нужно искать в отношениях Четвертого участка, что поможет вам продвинуться за текущие границы?

Я должен четко обозначить, что вовсе не имею в виду, что вы должны избавиться от всех ваших неблагополучных или не-дающих-роста друзей, родственников и коллег. Известно, что интересными и иногда слегка чудными наши жизни делают самые разные люди. Счастье, что все они есть вокруг нас. Но вы должны понять одну вещь: *не все они сильны в том, чтобы обеспечивать вас энергией и информацией*. Головной болью, смехом до колик, незабываемым опытом – да; кипучей жизненной силой – может быть, и нет. Так что вам нужно убедиться, что вы получаете энергию из разнообразных источников и ищите отношения, добавляющие в систему энергию. Как же выглядят такие отношения?

Тянитесь

Офицер Рорк Денвер – бывший «морской котик», за тринадцать лет карьеры в этих элитных войсках он видел много сражений. С недавних

пор он выступает на лидерских мероприятиях, вдохновляя людей, делаясь своими знаниями и опытом. На прошлогоднем мероприятии на шесть тысяч человек, которое мы проводили вместе, офицер Денвер попросил аудиторию встать и поднять руки к небу так высоко, как они смогут. После того как над ареной поднялось целое море рук, он сделал паузу. Потом сказал: «Хорошо, давайте еще на два дюйма выше!» Вы бы это видели! Шесть тысяч человек думали, что их руки подняты на максимально возможной для них высоте, но, когда он бросил им вызов, они сразу осознали, что могут *больше*. Двенадцать тысяч рук поднялись выше! Это было невероятное зрелище. Всего одно предложение – и они дотянулись выше, чем считали возможным.

Вывод из этого простого упражнения такой: у нас большой потенциал, чем мы думаем, и единственный способ узнать, насколько далеко мы можем продвинуться, это попробовать. Но это требует небольшого дружеского толчка из отношений Четвертого участка. Толкать... тянуть.

Часто у нас нет понимания об уровне наших способностей и богатстве средств, которыми мы владеем. Нам прежде не говорили об этом. Но именно это делают правильные отношения Четвертого участка: они раскрывают ваши скрытые возможности, показывают, как получить доступ к собственным ресурсам. Лучшие представители «других» будут подталкивать вас идти дальше, поддерживая в развитии новых навыков, ведущих к достижению цели. Однако они не поставят перед вами непомерные задачи, от которых вы надорветесь.

Лучшие лидеры, коучи и друзья знают *оба* этих принципа. Они будут подталкивать вас идти дальше, но не столь далеко, чтобы вы уже не могли восстановиться. *Они толкают, но не ранят*.

Как описывает Михай Чиксентмихайи, пик работоспособности случается тогда, когда нам постоянно бросают вызов, но вызов не чрезмерный для вновь приобретенных навыков. Если нас помещают в сложные ситуации, которые превосходят наши недавно обретенные возможности и толкают нас *слишком далеко*, мы улизнем из этого приятного местечка, хоть там и присутствуют возможность обучения и ощущение наполненности. По мере того как мы приобретаем новые навыки (и уверенность в себе), мы можем делать шаги к более сложным целям, но хитрость в том, чтобы соблюсти баланс между степенью напряжения и уровнем требуемых для успеха навыков.

Правильный уровень напряжения стимулирует наши навыки и повышает нашу уверенность; неправильный уровень может отправить нас обратно в зубы горечи ошибки. (Если вы решаете впервые принять участие в марафоне, то вы несколько месяцев будете готовиться, постепенно увеличивая количество пробегаемых миль. Вы не встанете спонтанно на дистанцию в 26,2 мили, если вашим прежним пределом были две мили.) С другой стороны, если вы не сталкиваетесь с *достаточным* объемом трудностей, вы рискуете свалиться в сектор скуки, как называл его Михай Чиксентмихайи. Я называю это отсоединением. Оно ожидает того, кто привык бегать 2 мили и кого просят пробежать те же две, ну, может, 2,2. Здесь недостаточно вызова.

Прекрасные отношения Четвертого участка все время подталкивают нас двигаться дальше и выше. Они не позволяют нам оставаться на ровном плато прежних достижений. Как я описывал выше, люди – это системы в поисках связи, но они также находятся *в поисках раздражителя*. Если нам скучно или одиноко, нам ничего не остается, кроме как отправиться на поиски дополнительной энергии, даже если она приходит в форме противозаконного предприятия или рискованного поведения. Многие отношения рушатся именно из-за нехватки заинтересованной вовлеченности: если один партнер не привносит в них новой энергии и знаний, другой может перестать быть заинтересованным в близости. И это может привести к самому разнообразному деструктивному поведению.

То же справедливо и для бизнеса. Удовольствие от работы подразумевает больше, чем просто финансовая компенсация. Удовлетворив финансовые потребности, люди начинают искать места, где предлагают и другие вещи, одна из которых – возможность развивать новые навыки и тянуться к более высоким вершинам. Они хотят расти.

Самые талантливые ищут возможности реализовать свой потенциал. Однако если вы постоянно держите людей в состоянии высокого стресса, напряжения может стать многовато и, вполне вероятно, появятся уныние, переутомленность и тревога. Постепенно (или сразу) люди уйдут. Чтобы мотивировать людей, лидеры должны поддерживать в системе четко отмеренную дозу напряжения. Не такую, от которой люди отключаются. Сделаете напряжение слишком сильным – они лопнут, как резинка.

Из нейронаучных и образовательных исследований мы знаем, что обучение и улучшение рабочих показателей происходит на высоком уровне возбуждения, но лишь до определенной степени, по достижении которой работоспособность падает. Это соотношение отражено в законе Йеркса – Додсона. Как известно каждому, кто когда-либо произносил речь или делал презентацию, бабочки, порхающие в животе перед выходом на сцену, помогают придать выступлению *импульс*, но *только* в том случае, если эта энергия не превращается в панический страх сцены.

Обычно, чем более когнитивные навыки требуются, тем меньше можно выдержать возбуждения. Представьте, что вам нужно освоить интегральное исчисление, когда кто-то на вас кричит. Но какой бы ни была задача, факт в том, что *нам нужна стимуляция из внешнего источника, чтобы наши системы были здоровыми и процветающими*. И в самом деле, исследования в области постановки целей показывают, что, когда к нам обращаются с задачей достичь очень высоких целей, трудных, но особенных, мы расцветаем. Мы созданы для того, чтобы отвечать на вызовы и расти. Именно поэтому самые здоровые дети приходят из среды, где выполняются две вещи: их поощряют с теплотой, от них многого ожидают.

Я рекомендую вам задать себе несколько вопросов о том, есть ли у вас правильные связи, которые помогут вам перейти на другой уровень:

- *Подталкивают* ли меня должным образом становиться лучше, достигать большего?
- Что именно меня *побуждают* делать лучше?
- Что именно меня *побуждают* делать больше, чем я делаю сейчас?
- Выталкивают ли меня *из* моей зоны комфорта?
- Когда мне трудно, к кому я *обращаюсь* с этими чувствами? Другие по-прежнему уверены, что мне нужно расти?

Десятикратный вызов

Иногда нужное нам напряжение – это то, что Джим Коллинз (Jim Collins), известный бизнес-консультант и писатель, называет «большая мохнатая дерзкая цель» (big hairy audacious goals (BHAGs)). Чтобы достичь такой цели, надо превзойти все, что мы делали прежде. Такие цели меняют не только показатели роста – они меняют всё, уводя нас в десять раз дальше, чем мы считали возможным.

Великие мечтатели вдохновляют людей на умопомрачительные достижения. Когда в 1961 году на специальном объединенном заседании в Конгрессе президент Джон Кеннеди сказал, что хотел бы к концу десятилетия отправить американский экипаж на Луну с соблюдением гарантий безопасности, это была «большая мохнатая дерзкая цель». Когда сооснователь Google Ларри Пейдж (Larry Page), будучи еще студентом последнего курса, начал фантазировать на тему беспилотного автомобиля, а это было задолго до разработки технологии, это тоже происходило на территории «большой мохнатой дерзкой цели». Он замахнулся не просто на создание *лучшей* машины, но захотел найти принципиально *новый* способ добраться из одного места в другое. Откуда в нем возникла эта мысль? Или мысль, приведшая к созданию Google? Прилетала муза, пока он сидел в лесу на пеньке?

Нет. Он получил мысль от *других*.

Он посещал летнюю образовательную программу в колледже по формированию лидеров LeaderShape. Программа научила его новому способу мыслить: иметь, как он выразился, «здоровое неуважение к невозможному». Учителя и тренеры, которых он встретил на этой программе, поощряли его следовать за мечтами, какими бы безумными они ни казались, и он, конечно же, так и поступил. В день вручения дипломов в Университете Мичигана в 2009 году в своей речи он вспоминал о тех грандиозных, невозможных мечтах, одной из которых было «загрузить всю Сеть и хранить только ссылки».

Боже мой! Из этой мечты родился Google. Но что, если бы он никогда не встретил людей из LeaderShape, *других*, которые вложили в его систему энергию и знания? Что, если бы у него были *другие*, которые советовали бы ему идти по проторенной дороге традиционных задач, просто делать это немного лучше?

В той самой речи Пейдж вспомнил, что, затевая Google и выгребая все с кредитных карт, чтобы купить оборудование, он чувствовал себя «червячком на тротуаре в шторм». Он сказал, что урок, который он усвоил на всю жизнь, звучит так: «Как можно выразить в одном предложении ваш план по изменению мира? Всегда усердно работай над чем-то некомфортно волнующим» (Ларри Пейдж, послание к Университету Мичигана, май 2009 г.).

«Некомфортно волнующим». Похоже на ощущения на пике

сложной, интересной работы, в ходе которой мы тестируем новые навыки. Подобного рода пиковый опыт, когда мы действительно движемся, растем и учимся, создает новый взгляд на вещи, запускает весь наш когнитивный потенциал. Мозгу есть на что направить свои огромные ресурсы, он воодушевляется.

Мой друг, построивший империю в сфере недвижимости, описывает это так: «Если в какой-то момент я начинаю оценивать, чего я пытаюсь добиться, но при этом не ощущаю приступа полноценной панической атаки, то я понимаю, что не слишком напрягаю себя, не делаю достаточно трудное дело». Он тоже описывает эту некомфортно волнующую зону. Он в ней процветает, она принесла ему тьму-тьму денег.

Но подобного рода напряжение – не только для магнатов недвижимости или создателей Google. Все мы знаем людей, которые воплотили самые дерзкие мечты в реальность после толчка других. Представьте замкнутого ребенка, которому учитель сказал, что тот сможет поступить в колледж и стать врачом. Или неработающую маму, которой сосед подкинул идею начать собственный бизнес. Или молодого сотрудника, которого учредитель решил привлечь к запуску нового продукта. Дайте мозгу решать *конкретную*, но **БОЛЬШУЮ** проблему, и результат вас удивит. Дайте людям возможности и инструменты для роста, и они засияют. Опять же, только если другой подбросит в процесс топливо.

Шаг за шагом: план ступеней

Важнейшая роль других в достижении наших целей – это помощь в создании реалистичного плана движения. Размышляя о роли других в вашей жизни, задайте себе следующие вопросы:

– Помогают ли они мне ставить маленькие, достижимые *цели*, соотносящиеся с большой целью, к которой я стремлюсь?

– Помогают ли они мне отслеживать *прогресс* полезными и конкретными способами?

– *Целят* ли они маленькие шаги, которые я предпринимаю, или хвалят только за попадание в яблочко?

– *Празднуют* ли они мои маленькие победы?

– Был ли у них самих опыт поэтапных, пошаговых *улучшений*, ведущих к большой цели? Они понимают процесс?

– *Сравнивают* ли они меня только с идеальными примерами?

– Помогают ли они мне в поиске *множественных* вариантов достижения цели или следовать нужно только по их магистрали?

В бизнесе очень часто встречаются руководители, которые признают только большие победы. Постепенно их сотрудники перестают чувствовать, что их ценят, или, чтобы их заметили, принимают на себя риски, превосходящие их навыки и опыт. Грамотные лидеры и работники неизменно отмечают даже *маленькие* победы, поскольку видят их частью долгосрочного процесса.

Хорошие тренеры по коучингу всегда так поступают. И теперь, благодаря наукам о мозге, мы знаем почему. Конструктивные нейронные пути и схемы выстраиваются в процессе поощрения и позитивных эмоций. Исследования по постановке целей дают массу важных уроков. Например, что цели, которые мы ставим для себя и для других, должны быть достаточно *сложными*, чтобы активизировать нашу энергию и наш мозг, но они должны быть *реалистичными* и *выполнимыми*.

Также важно, чтобы трудности в достижении этих целей были подробно разьяснены и проработаны. Голый энтузиазм, как показывают исследования, не работает, сталкиваясь с трудностями, даже самые позитивно настроенные исполнители разочаровываются и идут ко дну. Люди из Четвертого участка не только помогают нам поверить, что мы *справимся*, но также помогают нам увидеть, что в этом деле и правда будет *много работы*, много препятствий. Они учат смотреть на трудности как на нормальное явление. Они будут рядом, чтобы нас подбодрить, но они также будут рядом, чтобы обсудить с нами трудные моменты.

Мы также знаем из исследований, особенно из работ психолога Кэрол Дуэк (Carol Dweck), что обладающие «мышлением роста» имеют больше способностей к достижению целей и развитию, чем люди с «фиксированным мышлением». Люди с мышлением роста расценивают талант как дар, который можно развивать и совершенствовать, а не как унаследованное имущество, которое надо сохранить в неизменном виде. Психологи называют это «власть цели». Вы поглощены идеей улучшения, усовершенствования, в том числе и себя. Исследователь Хайди Грант Хэлворсон (Heidi Grant Halvorson) называет это целями «лучше и лучше» – прекрасное определение.

Имея сознание улучшения, мы всегда стараемся совершенствоваться, спрашиваем себя: *«А что я мог бы сделать немного лучше? Чему я смогу научиться в следующий раз?»* Такое мышление не должно сбиваться моментами переживания ошибок, а также зависеть от трудностей.

Люди, стремящиеся к совершенствованию, не пугаются препятствий слишком уж сильно. Они проводят переоценку и идут дальше. Именно поэтому на вашем Четвертом участке вам нужен кто-то со сходным менталитетом. У всех нас слишком много опыта взаимоотношений со своими противоположностями: с родителями, друзьями, братьями и сестрами, с начальниками, которые, составив определенное мнение о вас, не склонны его менять. Они оценивают все ваши последующие действия по этому шаблону, как бы сильно он ни устарел. Что бы вы ни делали, как бы вы ни совершенствовались, их мнение не меняется. Если это так, то они не слишком вам помогут и вряд ли смогут сделать вклад в ваш прогресс. Они считают, что вы такой, каким они вас представляют, и точка.

Но есть и другая группа людей, которые смотрят на мир через призму мышления роста. *Они верят, что люди могут расти и меняться.* В том, как они видят других людей, присутствует поправка на развитие – они видят их не такими, какие они есть, а такими, какими могут быть. Много раз я слышал: «Ну, вы же знаете, люди на самом деле не меняются». И когда меня нанимают подобные руководители, чтобы я помог им изменить взгляд на вещи, хуже работы не придумаешь. Спорить с ними практически бессмысленно. Они убеждены в своем.

Но наука доказывает, что мы можем меняться. Мы меняемся. Мы действительно становимся лучше, но, как правило, *делаем это рядом с людьми, которые тоже в это верят и заинтересованы в том, чтобы нам помочь.*

Раньше в этой книге я писал о своем отце. Я поделился тем, как любил его и как замечательно он проявил себя во многих ситуациях моей жизни. Он помог мне овладеть многими навыками. Он научил меня играть в гольф, охотиться, рыбачить, разбираться в бизнесе и многом другом. Я чувствовал его поддержку.

Рассказываю это прежде, чем привести одно из его любимых высказываний, которое я *ненавидел*, пока не повзрослел и не стал

психологом. Это была фраза, которую он произносил, когда я бывал огорчен тем, что дело, за которое я взялся, оказывалось слишком сложным. Если я жаловался на трудности, он говорил: «Ну, для настоящего скалолаза это не гора».

От этих слов мое сердце каждый раз падало. Я чувствовал себя разочарованным и обессиленным. И одиноким. Я понимал, он говорит это, чтобы меня ободрить, но эффект получался обратным. Я не понимал почему, пока не начал изучать такие вещи, как целеполагание, сила другого, роль поддержки в том, как мы преодолеваем препятствия. Когда он произносил свою любимую присказку, это не звучало как: «Ты можешь стать способным это сделать». Подразумевалось: «Ты уже должен быть способен это сделать. Ты скалолаз».

К тому же обычно он произносил эту фразу относительно задач, в решении которых не принимал участия. Я мог выразить беспокойство чем-то, и его ответом было: «Для настоящего скалолаза это не гора». Его ответ оставлял меня наедине с моими мыслями. По его мнению, я уже был на этой горе, вопрос лишь в том, чтобы делать все правильно. Но я-то знал, насколько я далек от выполнения задачи. Мне хотелось, чтобы, даже если он не был вовлечен в эту часть моей жизни, он произнес что-то из серии «становиться лучше». Это бы помогло. Он мог бы сказать: «Кажется, это трудно. Придется поработать. Я могу чем-то помочь?» или «Кто тебе сможет в этом помочь?».

Не волнуйтесь. Я не собираюсь здесь обвинять в чем-то родителей. Я глубоко благодарен им за многие вещи и молюсь, чтобы и сам сумел столько сделать для своих детей. Но мне потребовалось какое-то время, чтобы разобраться в тех чувствах. Когда мы выходим из своей зоны комфорта, нам нужно, чтобы рядом оставалась поддержка другого, ориентирующая нас на улучшение.

Исследователь Хайди Грант Хэлворсон противопоставляет подход совершенствования подходу, который она называет ориентацией на цель «быть хорошим» (см. ее книгу «Психология достижений. Как добиваться поставленных целей». Издательство «Манн, Иванов и Фербер», 2013. *Succeed: How We Can Reach Our Goals*, Hudson Street Press/Penguin, 2011). Для людей, придерживающихся второго подхода, результат служит показателем, что они «достаточно хорошие», если им удалось его достичь, или приговором, что «им не дано», если не удалось. Как следствие, они постоянно пытаются доказать, что они

талантливые, способные, умные или какие-то еще, в зависимости от актуальной цели. Это их критерий самооценки, если хотите.

При подобной ориентации катастрофа от неудачи будет гораздо мощнее, чем для тех, кто практикует подход совершенствования. Группа «быть хорошим» обычно рассматривает любые ошибки или провалы как показатель своей низкой ценности, группа «стать лучше» относится к провалу как к шансу научиться и попытаться снова.

Когда мой отец говорил мне: «Для скалолаза это не гора», он помещал меня в категорию настоящих хороших скалолазов. Мои результаты должны были подтвердить или не подтвердить это мнение (я волнуюсь при одной только мысли об этом). Речь не шла ни об обучении, ни о совершенствовании. А подход «стать лучше», указывает Хэлворсон, поощряет людей обращаться за помощью, что способствует росту, позволяет выйти за нынешние собственные границы. Люди с данным подходом просят о помощи чаще, чем те, кто хочет «быть хорошим», поскольку для последних это означает показать другим, что они недостаточно хороши или умны. Я помню, как мне пришлось убеждать отца в том, что я *не* скалолаз, что дело *будет* трудным и мне понадобится помощь.

А люди Четвертого участка считают каждый эпизод вашего пути важным шагом, и они не ожидают, что вы изначально знаете, как реализовать задуманное. Они не ждут идеала, но они замечают любой прогресс и готовы поздравить вас с небольшими успехами. Это создает атмосферу для роста. Если включаются и другие факторы, такие как топливо поддержки, вовлеченность, ответственность и отклик, он и происходит.

Один из примеров данного подхода – Weight Watchers, организация, которая занята «известными-как-застрявшие» (людьми с лишним весом, которые пытаются сбросить вес, но не могут). Они помогают участникам разбить путь к цели на более мелкие *шаги*, которые затем *отслеживают* и *структурируют*. Каждый день участников поощряют, чтобы те *контролировали* свой *собственный* выбор. Их учат некоторым правилам приготовления «правильной» пищи с задачей – оставаться в пределах своего дневного пищевого лимита. Но даже ошибка в какой-то из дней расценивается как всего лишь *шаг* в процессе. Также они постоянно держат связь с *кем-то*, кто может оказать им помощь. А кроме того, они *встречаются* на *групповых взвешиваниях*, *делятся*

стратегиями и *вдохновляют* друг друга. Они берут и дают, продолжают движение вперед и назад... или, в их случае, вниз.

Помните: вам лучше всего помогут те взаимоотношения Четвертого участка, которые будут стимулировать вас двигаться поэтапно, небольшими шагами, соотносящимися и с вашими текущими ощущениями, и с вашими амбициозными долгосрочными целями. Я испытал это на своем опыте прежде всего как автор. Без такого рода поддержки я никогда не написал бы ни свою первую книгу, ни вот эту, ни тридцать с чем-то между ними. Я не могу поставить себе в заслугу продажу миллионных тиражей. Львиной долей своего успеха я обязан отношениям Четвертого участка, благодаря которым это смогло произойти. Я лишь делал, что мне говорили. Вот всего один пример того, как такие отношения помогли мне в самом начале преодолеть пределы собственных границ.

Моим первым рабочим опытом в качестве практикующего коучера была фирма по лидерскому консалтингу в Ньюпорт-Бич, штат Калифорния, и именно там я влюбился в изучение проблемы лидерства. После нескольких лет работы с директорами, ведущими сотрудниками и компаниями в целом я разработал несколько моделей персонального и лидерского роста, которые и применял. Именно так работал мой мозг: я вижу проблемы, которые лидеры должны решить и для собственного роста, и для процветания своих компаний, и мне нравится разрабатывать эффективные концепции. Это приходит будто само собой. Но в начале карьеры я был совершенно дезорганизован для того, чтобы написать книгу. И вот каким был толчок.

Однажды я проводил тренинг по лидерству с организацией, насчитывающей примерно пятьдесят тысяч сотрудников по всему миру. Глава компании спросила меня:

– Все это где-нибудь записано?

– Что это? – опешил я.

– Модель, которую вы нам только что представили. Мы могли бы адаптировать ее и использовать по всему миру, – уточнила она.

– Э, вот здесь... на доске, – смутился я.

– А нам нужно, чтобы это была книга.

Так все и началось. Хотя до этого я и думать не думал о написании книги. Поздравительные открытки были пределом моих писательских возможностей. Но вспомните об амбициозных долгосрочных целях!

Заказчик мог с тем же успехом попросить меня сыграть за баскетбольную команду Lakers. Кроме того, в те времена я был менее дисциплинированным человеком. Я много работал, однако ежедневная обязанность писать, писать и писать, выполняя наряду с этим все прочие свои функции, казалась мне фантазией. Однако у меня был материал, была концепция, потому я сказал «да». Я решил, что сделаю это. Однако у меня не было ни понимания, как это делать, ни способности справиться с задачей.

Я задумался, как к этому подойти. Какое-то время я собирал свои записи и размышления по этому поводу, но так никуда и не продвинулся. Тупик. Мне было что сказать – с этим все было ясно. Трудность состояла в том, чтобы сделать то, чего я никогда не делал прежде, чтобы организовать все это в книгу. Это просто не получалось. Мягко говоря, я застрял. К счастью, подключился мой заказчик, и это точно была связь Четвертого участка, поскольку той компании была нужна книга с описанием модели.

Итак, смотрите: мой клиент, для которого я был консультантом, нанял другого консультанта помочь мне написать книгу. Вот вам и виляющий собакой хвост! Но для меня это имело смысл, поскольку я мало понимал в писательском деле. Все, что у меня было, – содержательное понимание темы. А они запустили процесс, наполнив требуемой компетенцией и энергией. И мы начали.

Мы с консультантом начали регулярные встречи. Между ними я должен был выполнять полученное домашнее задание, а потом на встречах мы сводили все к знаменателю. За несколько месяцев я создал довольно четкий план и организовал все мои концепции, идеи и примеры из практики в единую базу. На нее уже можно было нанизывать слова.

Моя основная работа занимала полный день, и в течение недели на писательство у меня совсем не было времени (и это по-прежнему так!), так что я подчинил себя плану. Каждую пятницу в 17.30 я уходил с работы и писал дома до утра понедельника, когда мне снова нужно было идти на работу. Единственным исключением мог быть ужин с кем-нибудь в субботу вечером. Таким был мой график.

Я привык к нему, и шесть месяцев спустя у меня появилась книга! Амбициозная цель была достигнута с помощью силы другого! Книга была написана не только потому, что изначально мой клиент поставил

передо мной эту трудную, расширяющую мои возможности цель, но и потому, что оказалось еще более кстати, что консультант постоянно подталкивал меня к *постепенным – требующим становиться лучше, требующим писать больше – целям*. Комбинация большой задачи и маленьких шагов, усиленная правильными взаимоотношениями и ответственностью, привела меня к финишу. Эти отношения Четвертого участка дали мне то, чего изначально у меня не было: структуру, придерживаясь которой я мог излагать свои идеи в четком формате, пригодном для помощи другим. И я всегда буду благодарен за это. Книгу сделали всем миром.

Забавная параллель. Я состою в совете директоров организации, владеющей правами на интеллектуальную собственность. Руководители хотят, чтобы президент-учредитель написал об их опыте книгу. Они в течение нескольких лет пытались заставить его сделать это, однако ничего не вышло. Тупик. Он владеет темой, однако упорядоченный процесс написания книги его не прельщал. Будучи мечтательным человеком, он так бы никогда и не взялся за это. Наконец, совет занял жесткую позицию, поскольку считал появление книги важным для организации. Они хотели, чтобы это произошло, и точка. Они годами приставали к нему, но вот однажды поставили вопрос ребром.

В тот день мы были на собрании совета. Обсуждалась тема: «Как нам заставить его написать книгу? Как вообще можно заставить написать книгу человека, который никогда этого не делал? Нам это *нужно*. Мы *должны* придумать, как это сделать».

Я улыбнулся: «Думаю, я знаю как». Я вызвался помочь ему. Сейчас он уже на финишной прямой этого растянувшегося на годы процесса. В этом и смысл отношений Четвертого участка. Они имеют обыкновение распространяться. Однажды этот парень поможет кому-то еще написать книгу.

Свести воедино

Мне нравится думать о процессе и динамике отношений Четвертого участка как о здоровой, хорошо сбалансированной диете, включающей все жизненно необходимые продукты, которые мы уже называли:

- связь, дающая топливо;
- связь, формирующая самоконтроль;
- связь, формирующая вовлеченность и ответственность;

- связь, в ходе которой учиться и ошибаться безопасно;
- связь, которая подталкивает нас к широким горизонтам и целям;
- связь, отмечающая и поощряющая небольшие шаги прогресса.

Вот еще один хороший вопрос: как вам *остаться* на этой хорошо сбалансированной диете на всю свою жизнь? Как часто вы едите? Один прием пищи в день? Два? Три? Раз в год? Давайте обратимся к очередному принципу Четвертого участка.

Глава X

УСВОИТЬ: ПЕРЕНЕСТИ СНАРУЖИ ВНУТРЬ

ВЫ УЖЕ ЗНАЕТЕ, НАСКОЛЬКО БЕСПОМОЩНЫМ Я БЫЛ В СВОИ ДВАДЦАТЬ с чем-то, когда ввязался в свой первый книжный проект. И только благодаря силе другого я сумел дойти до поставленной цели. Здесь присутствовали все элементы взаимоотношений Четвертого участка: мое признание необходимости помощи (это было легко, поскольку я был некомпетентен в написании книг и был в отчаянии); подпитка из внешнего источника в виде поощрения, содействия в структурировании и организации процесса; чувство вовлеченности и свободы, вкупе с ответственностью и осознанием последствий в виде дедлайнов и отчетов клиентам; подталкивание к амбициозной цели, путь к которой совершался шагами-«улучшениями». Даю вам честное слово, что ни за что не смог бы написать книгу в то время, если бы не сила другого. Никогда.

И сегодня, двадцать пять лет спустя, я *по-прежнему* обращаюсь к помощи того консультанта при написании своих книг. Ну, то есть не совсем. И да и нет. Реально я никогда больше не работал с тем консультантом. Но – да, работал, вспоминая его уроки при написании каждой книги.

Я пытаюсь подойти к тем действительно волшебным вещам, которые дают нам отношения Четвертого участка. Я назвал это *интернализацией, что подразумевает перенимать, усваивать, впитывать*. Это как какое-нибудь суперпитание, которое поддерживает нас здоровыми и полными энергии долгое время.

Интернализация

Что делает отношения Четвертого участка такими мощными, так это то, что они не заканчиваются после того, как закончатся. Уроки, которые мы усваиваем, фразы, которые нас мотивируют, – все это

остаётся с нами навсегда. Психологи называют этот процесс *интернализацией*. Это привнесение того, что было снаружи, внутрь. Звучит немного таинственно, и так оно и есть. Это плавный процесс, в ходе которого новые паттерны, интонации и оттенки, стиль, подпитка и ритм наших отношений усваиваются внутренними структурами нашего сознания, нашей психики.

Процесс интернализации начинается при рождении. Подумайте, что происходит, когда мать успокаивает плачущего ребенка – как быстро младенец переходит от состояния неудовлетворенности к ощущению удовольствия и безопасности. Способность успокоить – это одно из приложений силы другого. Однако через несколько часов это комфортное состояние у младенца проходит. Оно еще не было интернализировано.

Изначально нам нужен опекун, чтобы обеспечить комфорт, однако со временем, с опытом правильных взаимоотношений мы развиваем способность обеспечивать себе комфорт и безопасность. Ресурс, который изначально подавался снаружи, привился внутри, стал частью собственного «я» ребенка – интернализировался.

Этот процесс продолжается на всех этапах человеческого развития: наш опыт взаимодействия с другими постоянно вбирается и перерабатывается нашей операционной системой. Таким образом, сила этих отношений умножается, идеально обеспечивая нас надежной основой для взаимодействия с большим миром. Сначала мы слышим родительские предостережения: «Нет, не трогай плиту! Не тяни кошку за хвост!» Постепенно смысл этих «нет» накапливается внутри нас, и однажды ребенок не обернется на маму и папу, чтобы получить разрешение выйти на улицу. Как и в случае с успокоением, произносящим «нет» голосам нужно время, чтобы интернализироваться. Пока родительское «нет» повторяется с позитивным эмоциональным настроем и объяснением последствий, у малыша формируется психологическая модель, внутренний мускул «нет», способность сказать «нет» автоматически.

Это же происходило и со мной. Писательские навыки, которые когда-то были преподаны мне снаружи, усвоились внутри меня, так что, хоть я никогда и не работал больше с тем первым консультантом, он помогал мне с каждой книгой, с тех пор как его знания о структуре работы были интернализированы моим мозгом. Каждый раз, когда я

принимался за новую книгу, внутри меня звучал его голос, помогающий не сбиться с курса.

Развивающий урок здесь в том, что взаимоотношения и взаимодействие с другим, которые подпитывали, корректировали и подбадривали ребенка, были интернализированы и в дальнейшем стали доступны для самостоятельного использования, чтобы всю жизнь уметь договариваться с этим миром. Он буквально и сейчас «слышит» этот обучающий голос. Если вы когда-нибудь были у психотерапевта, то, может быть, вспомните, как он сказал вам что-то вроде: «В вашей голове есть некоторые старые записи или голоса, с которыми вам надо разобраться». Он не шутил. Прошлые отношения и опыт действительно живут внутри нас и продолжают влиять на нас. Посмотрите результаты исследования, которые Хайди Грант Хэлворсон приводит в своей книге «Психология достижений». Они подтверждают силу другого, в том конкретном примере – отца. При раздаче трудных математических заданий на экран одновременно транслировали изображения отцов студентов. Интернализированный образ отца положительно влиял на результаты выполнения заданий, о чем студенты не подозревали: *«Психолог Джеймс Шах провел интервью со студентами, чтобы определить, насколько отец каждого из них ценит их высокие достижения. Он обнаружил, что, когда перед выполнением ряда сложных заданий на испытуемых воздействовали, произнося имя их отца, те из них, у кого отец ассоциировался с идеей о высоких достижениях, работали упорнее, их результаты были выше. И чем теснее оказывались отношения участника с отцом, тем сильнее был этот эффект.*

При этом участники исследования даже не подозревали, что они прилагали для выполнения заданий какие-то особые усилия. Цель «достичь успеха» была активирована мыслями об отцах, и студенты следовали ей совершенно неосознанно. Интересно, что мысли о близком человеке, который не одобряет какую-то цель, могут препятствовать стремлению к ней: вы вряд ли захотите напиться или оставить грязную посуду в раковине, если бессознательно вспомните, как ваша мама грозит вам пальцем или разочарованно вздыхает».

Хэлворсон также описывает интересное исследование, показывающее, что «бунтарские» личности при упоминании о ценившем достижения отце, наоборот, начинают *меньше* стараться и

показывают *худшие* результаты! (Каждый учитель или работодатель, когда-либо пытавшийся добиться выполнения работы от человека, имеющего проблемы с восприятием авторитета, знает об этом.)

Задумайтесь на минуту об этих открытиях. Это власть, которую другой человек может иметь над качеством наших результатов, даже не находясь рядом с нами. Хотя на самом деле он рядом: *он живет в нашей голове*. Папа все еще здесь! (Одни из нас испытывают благодарность по этому поводу, а другие – нет.)

Хорошая новость заключается в том, что этот процесс плодотворной интернализации продолжается всю жизнь. Новые взаимоотношения обеспечивают нас новыми голосами и уроками, которые мы усваиваем, обновляя или вовсе замещая предыдущие. Новые позитивные голоса связей Четвертого участка часто помогают нам увидеть, почему разумным было бы стереть некоторые из старых негативных интернализаций. Это еще одна причина попытаться проводить побольше времени на Четвертом участке. Его новые голоса после интернализации могут перекрыть отжившие старые голоса. Так или иначе, позитивные или негативные, на нашу деятельность влияют они все, и из настоящего, и из прошлого. Если вы действительно хотите преодолеть текущие ограничения, ваша главная задача – бежать на Четвертый участок и найти для себя правильные голоса.

Дело не в вас

Один генеральный директор многомиллиардной компании отпраздновал свое шестидесятилетие и начал готовить план преемственности. Он беспокоился о том, чтобы после его перехода на новый этап своей жизни компания продолжала процветать и без его руководства. Он рассказал мне о своих тревогах: «Я хочу полностью отойти от дел, уйти из команды, но я хочу, чтобы они совершенно не чувствовали, что им меня недостает».

«Бинго!» – подумал я. Это самая безотлагательная задача для руководителей, родителей и других людей, исполняющих воспитательную роль. Как нам убедиться, что наши уроки, опыт и ценности усвоены и будут развиваться, если нас не будет рядом? В этом магия интернализации.

Я вспоминаю о разговоре с одним знакомым, желавшим узнать, как я отнесусь к тому, что моя дочь-подросток скоро начнет ходить на

свидания. Он спросил:

– Ну как, будешь проводить интервью с каждым ухажером перед их выходом, чтобы убедиться, что с ним все в порядке?

Я не мог избавиться от чувства, что этот человек на самом деле спрашивает, соответствую я или нет его представлениям о «настоящем» отце.

Я не стал заглывать наживку, а задал встречный вопрос:

– А что, если в тот вечер меня не будет в городе?

– Хороший вопрос. И ты разрешишь ей пойти гулять, даже в ситуациях, когда тебя не будет в городе и ты не сможешь предварительно поговорить с парнем? – спросил он.

Я решил ударить его же оружием:

– Позволь задать вопрос тебе. Тебя беспокоит, что я отпущу гулять свою дочь с кем-то, кого я не одобряю? Ты хочешь быть уверенным, что я уверен, что она не свяжется с деструктивными личностями?

– Именно так, – сказал он. – Я хочу знать, что ты собираешься ее защищать.

– Ответ однозначный: *безусловно!* Я буду беседовать с каждым из парней, чтобы убедиться, что с ними ее можно отпустить на прогулку, – заверил я. – Даже если меня не будет в городе.

– Что? Постой. Как ты это сделаешь?

Мой друг казался сбитым с толку, так что я объяснил:

– Моя дочь восприняла, усвоила мои ценности. Каждого парня, конечно, будет *оценивать она*, но, надеюсь, в ее решении косвенно буду участвовать и я. Я хочу, чтобы она мысленно слышала мой вопрос: «Так он и правда нормальный? Или он безответственный эгоистичный персонаж, который тебе не подойдет?»

Я продолжал объяснять, почему мне не нужно присутствовать лично перед каждым свиданием. Я сказал, что важно, чтобы моя дочь интернализировала ценности своего отца, который любит ее и хочет для нее лучшего. Я сказал, что она должна сделать их своими собственными, поскольку, если ценности, защищающие ее от плохих парней, живут в *ее* голове, они будут защищать ее каждый раз, когда она выходит из дома.

– В твоей системе, – сказал я, – моя защита заканчивается у входной двери, когда они уходят. В моей системе она будет продолжать действовать всю прогулку и после нее. Я хочу *доверять* ей, а не

контролировать ее. И да, если я все же окажусь в городе, то, расположившись на крыльце в своем кресле-качалке, в халате и с ружьем на коленках, я, конечно же, встречу мальчика и попрошу рассказать о себе – это тоже часть интернализации...

То, что когда-то было внешним, впитывается внутрь. Когда на вечеринке кто-то предложит ей наркотики или секс, я хочу, чтобы он отправился напрямик ко мне и услышал: «Иди вон!» – *даже если меня не окажется поблизости.* Ему это скажет она.

Возвращаясь к разговору с собравшимся на пенсию директором. Я предложил решение, которое дало ему свободу двигаться вперед. Я указал, что несколько десятилетий сотрудники компании изо дня в день работали с ним. И у них была возможность понять его подход, его ценности, каждый день учиться у него. Его ценности и его взгляды были интернализированы, заложены в культуру, которая останется, даже если он уйдет. Нашей работой, сказал я ему, будет убедиться, что та самая его «ДНК», которая сделала компанию великой, будет передана новым работникам на *каждом* уровне.

Мы сосредоточились на этой интернализации. Нам нужно было превратить ее в стратегию, создать структурированный план, чтобы убедиться, что культурная ДНК компании распространена по всей организации и что она останется, даже когда он уже не будет ходить по коридорам компании. И что она будет дальше развивать сотрудников, как это происходило когда-то в его команде.

Нашей задачей было определить, какие части производства все еще зависят напрямую от его присутствия, и ускорить процесс интернализации, чтобы устранить эту зависимость. Одна из самых главных задач, над которыми мы работаем с руководителями высокого уровня, не способными выпустить из рук контроль, – это создание механизма, алгоритма работы, которому могут обучить других. Люди обычно удивляются, как многое, оказывается, они могут передать в другие руки, если знают, как вытащить это из своей головы и вложить в головы других людей. Они обнаруживают, что далеко не так незаменимы, как считали. Передав часть функций, они освобождают силы, чтобы заняться другими сложными задачами для обеспечения роста и процветания компании.

Сменить канал

В начале жизни мы не выбираем, влиянию каких отношений мы подвержены и какие голоса начинают звучать в наших головах. Но по мере взросления мы получаем возможность выбирать, в каких отношениях хотим участвовать и какие голоса нам стоит интернализировать, чтобы шагнуть дальше и выше. К счастью, нейронауки подтверждают, что мы можем *переподключить свой мозг* – буквально. Если в вашей голове звучали ослабляющие вас голоса, это не значит, что вы не можете заполучить новые. Ваш мозг доступен для загрузок и обновления своего ПО, но, как и ваш мобильный телефон, *он должен быть подключен к хорошей сети, с неограниченными возможностями и без вирусов.*

Одна из больших для меня тем – это то, что многие психологические методы и техники, получившие популярность, совсем не принимают во внимание интернализацию, хотя это основа для любого роста. Вспомните популярные призывы:

- Измените свое мышление, и вы измените свою жизнь!
- Вы не сможете полюбить другого, пока не полюбите себя!
- Найдите «внутреннюю силу».
- Преодолейте страх через позитивный «внутренний диалог».
- Позитивное мышление – ключ к успеху.
- У вас есть сила!

Проблема вот в чем. Ни один из этих слоганов не содержит упоминания о власти «слова на «О» – *отношений*. Хотя все исследования подтверждают, что Большие «О» – это ключ к Большому «Р» – к *росту*.

Не поймите меня неправильно. В каждой из известных методологий есть своя правда. Например, мы знаем, что внутренние деструктивные диалоги могут являться источником боли и становиться ограничителями для ваших результатов в любой области и их нужно заменять позитивными внутренними диалогами. И конечно же, у нас действительно *есть* внутренняя сила. Однако эти подходы ограничиваются утверждением, что мы можем просто *сделать* все это. *Как будто* мы можем развиваться как закрытая система, *как будто* весь наш прогресс зависит исключительно от наших мыслей и выбора, *как будто* мы можем просто сделать что-то, даже если никогда не делали этого раньше. *Как будто!* Но больше всего меня выводит из себя слоган «Мы не можем любить других, пока не полюбим себя». Когда у вашей

машины закончился бензин, надо заехать на заправочную станцию. Вы не можете просто уговорить себя иметь больше бензина.

Все возвращается к задержке в развитии, возникающей вследствие недостатка теплых отношений, заботы, – мы обсуждали это в первой главе. Даже если наши физические нужды удовлетворены, мы не можем развить способность любить и быть связанными с другими, если другие не любили и не заботились о нас. Снова возникает этот «другой». Если вы никогда не испытывали опыта регулярного заботливого к себе отношения, который могли бы интернализировать, вы не сможете как следует любить других. Не впитавшие тепло люди не могут любить других с полной самоотдачей. Они существуют в вакууме неуверенности и нужды. Вы видели, что происходит, когда кто-то, никогда не состоявший в теплых, отдающих отношениях, вступает в брак. Мало хорошего из этого получается, и здесь не поможет совет просто «во-первых, полюбить себя».

Те, кто так и не интернализировал любовь, часто ищут отношений, но проявляют себя в них незрелыми. Как только отношения в чем-то не оправдывают их надежд, у таких людей не находится соответствующего внутреннего механизма для проработки ошибки, и отношения разрываются. И если в момент, когда они терпят неудачу в построении отношений, посоветовать им «просто полюбить себя», едва ли это поможет, это абсолютно неверный посыл. Вместо этого им нужно найти тех других, кто будет поддерживать, учить и учить, *как* любить других, будет наставлять их, как это сделали бы хорошие родители. Другие должны будут дать им что-то, чтобы и у них появилось что отдавать. *Любовь не начинается с себя.* Любовь начинается с получения любви, с ее интернализации, и лишь затем идет ее отдача – мы делимся полученным.

Так что послушайте меня. Я утверждаю, что способность выстраивать глубокую связь приходит в первую очередь *извне*, далее мы интернализируем ее нейробиологически, психологически и иными путями, воспроизводя опыт хорошей связи. Мы учимся успокаиваться и регулировать наши эмоции, когда интернализированы внешние успокаивающие системы. Мы учимся сами бросать себе вызов, когда кто-то подталкивает нас за пределы наших границ. Мы учимся думать по-другому, и размышлять, и оценивать наш мыслительный процесс, когда кто-то опекает нас и наставляет следить за самими собой.

Подключение, паттерны и другое нужное для этого оборудование *прежде всего* интернализируется извне.

Это суть лучшей тренировки на развитие результативности. Так называемое самосовершенствование – процесс становления лучше – это на самом деле попутный проект, а не проект «сам по себе». Михай Чиксентмихайи сделал интересные наблюдения относительно роли соревнования в улучшении результативности. Если люди работают над развитием и самосовершенствованием в соревновательной среде, их мотивирует не столько сама победа, сколько присутствие в соревновании *другого*. Во многие современные языки слово «соревноваться» пришло от латинского *competere*, что означает «стараться вместе». И движет нами именно фактор «вместе». Мне это нравится! Вот что Михай Чиксентмихайи пишет в своей книге «Поток» (Издательство «Альпина нон-фикшн», 2015. – *Прим. ред.*):

«Что ищет каждый человек – так это реализации своего потенциала, и выполнить эту задачу проще, когда стараться нас заставляют другие [выделено мною]. Конечно, соревнование улучшает наши показатели, но только до тех пор, пока мы сосредоточены в первую очередь на самой деятельности. Если нас начинают беспокоить внешние цели – такие как победа над противником, желание поразить зрителей или заполучить большой профессиональный контракт, – то соревнование начинает нас скорее отвлекать, а не стимулировать концентрацию осознанности».

Какая прекрасная точка зрения на силу *другого* – *соревноваться*, вместе стараться достичь цель. Другие нужны нам не для того, чтобы их победить или доказать, что мы хороши для себя или кого-то еще, а просто для того, чтобы подпитать подлинными установками в соревновании за более высокие цели. Это поиск вашего настоящего, аутентичного, внутреннего лучшего *в контексте других*. Другой – это ключ к улучшению.

Так где же мы? В прошлой главе мы пришли к выводу, что нам нужен другой, чтобы подтолкнуть нас к дорожке, по которой мы будем совершать маленькие шажки к улучшению, совершенно необходимые в любом процессе усвоения нового, обучения. Мы увидели, что содержание наших небольших поэтапных действий на этом пути должно быть *прежде интернализировано*, должно стать частью нас и исходить от нашего видения процесса. И поскольку прошлую главу мы

закончили вопросом «Как остаться на этой хорошо сбалансированной диете на всю жизнь (в отношениях Четвертого участка)?», давайте теперь поищем ответ.

Структура

Если вы посещали занятия в университете или в магистратуре, то, возможно, в первое время были ошеломлены широким выбором курсов для самостоятельного изучения. Куратор объяснил вам, что вы можете изучать любой из курсов самостоятельно, а потом сдавать работы на проверку преподавателям. Педагог поможет выбрать тему, направление, определить цели, этапы работы, сформулировать требования, а дальше – ваша работа.

– Правда? – уточнили вы. – Нет занятий в классе? Нет программы курса? Нет тестов?

– Правильно. Вы все делаете сами. Сейчас вам нужно составить график и убедиться, что вы все успеете сделать. Это дает вам свободу изучать то, что вы хотите изучать, придерживаясь собственного ритма.

«Вот это да! – подумали вы. – Если хочу, сплю до обеда. Почему в школе все не так?»

Что ж, на этот вопрос есть хороший ответ. Если бы все ваше школьное обучение проходило так, вы не смогли бы научиться читать и делать многие другие вещи. Независимое обучение возможно только тогда, когда вы развили в себе способности к самообразованию, которые были интернализированы из опыта, полученного вами в течение школьных лет. Там вам в том числе преподали модель получения знаний, которая интернализировалась и стала вашим внутренним каркасом, структурой, соединенной с опытом отношений. Эта усвоенная структура, включающая и определенные ограничения, отличается от других подобных. Тюрьма – это ведь тоже структура, но она немного создает. Это всего лишь внешнее ограничение.

Иногда понятие «структура» подвергается незаслуженной критике, но на самом деле корень слова происходит от латинского *struere* – «строить». Словарь Вебстера определяет его как «деятельность для выстраивания» или «что-то, организованное по определенной схеме». Глагол «структурировать» будет означать «выстраивать или организовывать по плану; создавать для чего-то модель или систему».

Улучшение результативности заключается именно в этом. Хотите ли

вы быстрее плавать или стать лучшим лидером, вам придется структурировать свои способности, организовывая их по определенной модели. И вспомните определение доктора Сигела: сознание, сформированное в отношениях, – это организующий и вносящий порядок предмет внутреннего оснащения. Это внутренняя структура, производная от внешней структуры, которую обеспечили нам отношения.

И чтобы структурировать (выстроить) разум или любую другую функцию, необходимую для результативности, вам понадобится план. Обучение не происходит само собой, по наитию, оно должно быть хорошо выстроено на мощном фундаменте. Когда вы перестраиваете здание, вы закрываете его лесами, пока новые каркас и стены не будут достаточно крепкими, чтобы выдержать крышу. Когда вы печете торт, вы заливаете тесто в специальную емкость для выпечки, чтобы придать ему форму. Что бы вы ни строили, для формирования внутренней структуры вы должны использовать атрибуты внешней поддержки. Как ребенок постепенно формирует внутренние структуры для самоуспокоения, так и торт обретает законченный вид, приняв форму посуды для выпечки. Улучшение происходит в ходе процесса оформления и формирования извне, пока эта способность не сможет существовать независимо от источника, задавшего форму, структуру. А потом вы можете убрать леса. Или форму для пирога, или даже посещение учебного класса и домашние задания.

Задавшись целью преодолеть свои границы, вы должны рассмотреть несколько факторов:

1. Какую способность мы пытаемся сформировать?
2. Какие составляющие нам понадобятся?
3. Какой процесс мы будем использовать для формирования новой структуры?

Если нужно улучшить социальные навыки генерального директора – например, умение слушать, ясно формулировать задачи или вдохновлять других, – я начну с выяснения того, какая информация и в каких отношениях ему передается, а также какой опыт наделит его нужными качествами. Это компоненты процесса, который надо структурировать. Затем должен появиться план достижения целей. Мы должны подумать, сколько на это нужно времени, как измерять прогресс и как много потребуется встреч, чтобы пройти важные вехи на

пути.

Из исследований и из опыта мы знаем, что для прохождения процесса интернализации требуется много встреч, последовательного взаимодействия, происходящего в правильные моменты и в правильных количествах. Знаменитый пловец Майкл Фелпс стал золотым медалистом, общаясь со своим тренером отнюдь не несколько раз в году. Так и вы не сможете преодолеть свои границы, если не инвестируете в свои отношения Четвертого участка как время, так и ресурсы. И здесь тоже важна правильная дозировка – не слишком много и одновременно не слишком мало. Фелпс совершал в день не один заплыв, но и не пять тысяч. Количество было достаточным для выработки навыка.

В своей работе с клиентами я использую термин «коэффициент структуры роста». Это синоним правильной дозировки, а именно – «не работает – плюс один». Например, я решил встречаться со своим консультантом по написанию книг раз в две недели. Но я вижу, что справляюсь с домашними заданиями недостаточно хорошо, поэтому добавляю к графику еще одну встречу или взаимодействие. Теперь вместо одного раза в две недели мы встречаемся раз в неделю. Если и этого окажется недостаточно, будем встречаться еще чаще. Количество встреч должно быть достаточным для формирования позитивных паттернов, но они не должны быть слишком частыми, чтобы стены новой внутренней структуры получили достаточно времени схватиться. Нужно время для работы в промежутках между встречами.

У меня был друг – конченный алкоголик, угробивший три бизнеса и несколько браков. К моменту нашей встречи он сохранял трезвость двадцать лет. Он принимал участие в становлении реабилитационного процесса во многих странах. Услышав историю его пьяных времен, я спросил:

– Так как же ты перестал пить?

– О, это было не трудно, – ответил он. – Я посещал по три встречи анонимных алкоголиков в день.

– В день?

– Ага. Моей целью было протянуть с конца утренней встречи до начала дневной без захода в магазин с алкоголем. А затем дотерпеть до вечерней встречи. Какое-то время я так и жил. Потом я стал сильнее и какое-то время ходил раз в день. Теперь, двадцать лет спустя, я хожу на

пару встреч в неделю.

Именно об этом мы и говорим. Он добавил внешнюю структуру в нужной дозировке, и со временем она была интернализирована. Если бы он был не в состоянии дотянуть до полудня, то пошел бы на дополнительную встречу в десять. Коэффициент «не работает – плюс один».

Сколько же нужно? Когда я работаю с директорами и руководителями, число встреч варьируется, но есть одно правило, которое я редко нарушаю: должна быть некоторая система, структура. Это не значит, что ее нельзя будет корректировать, но, если мы не запланируем регулярные встречи, могут возникнуть проблемы. Без заданной структуры легко случаются так называемые неотложные пропуски. Если существует неосознанное сопротивление работе или трудным моментам, связанным с нею, то слишком просто начать переносить встречи. Совместное время должно использоваться для качественной работы, а не для галочки или «прохождения» пунктов плана. Я говорю именно о качественно проведенном времени, а не об отведенных часах.

В своей жизни я не раз видел, насколько важна эта приверженность расписанию. С каждой из дочерей я посещал дошкольные занятия для детей и родителей. Они проходили каждую среду с девяти до одиннадцати. Я был взволнован. Что могло быть лучше гарантированного совместного времени каждую неделю? Я называл эти встречи мама-группами.

Первая неделя прошла отлично: полчаса свободной игры, затем полчаса на игровой площадке, затем полчаса пения и полчаса для угощения для детей и обсуждения родительских проблем. Приучение к горшку. Дисциплина. Использование гаджетов. Как уволить няню. (Там была действительно травматичная ситуация. Мать решила поручить увольнение отцу, однако тот струсил и решил нанять для выполнения этой задачи кого-то еще. Удивительно.) В те годы я был полностью в теме.

На следующей неделе я был у себя на работе, готовый выехать за Оливией, когда зазвонил телефон. Это был рабочий вопрос по сделке, над которой я работал, довольно срочный. Я посмотрел на часы и подумал: «Это слишком важно. Ливи даже не заметит. В этот раз я разберусь с делом, а туда мы поедем на следующей неделе». Так что я

занялся делом, а об остальном не волновался.

На следующей неделе примерно в восемь тридцать произошла такая же история. Я снял трубку, и это опять было важно, и на решение вопроса требовалось много времени. Я успокоил себя тем же способом, что и на прошлой неделе. Просто пойдем в следующий раз. Но вдруг меня будто *молотком* ударило. Всегда в последнюю минуту будут находиться важные дела. Я понял, что должен защищать это совместное время с Оливией, чтобы выстроить с ней такие отношения, которые я хотел бы иметь.

Я понял, что должен сказать звонящему, что не могу сейчас продолжить разговор и что нам нужно будет решить проблему позже. Честно говоря, спустя тринадцать лет я даже не могу вспомнить, чем закончилась та ситуация (вероятно, все разрешилось), но я знаю вот что: для меня очень дороги воспоминания о совместных походах на занятия, как и о занятиях с ее сестрой Люси полтора года спустя. Этот общий опыт создал наш общий фундамент, и я всегда буду его ценить.

Я осознал, что структурирование помогает нам отстраивать важные для нас вещи. Есть масса проблем, трудностей и кризисов, которые могут пустить нас под откос, но для того, что мы хотим построить – для тех целей, которые мы хотим достичь, – мы должны создать пространство и определить порядок действий по их воплощению в жизнь. Это значит, надо заместить старые паттерны и привычки новыми. Структурирование поможет нам это сделать. В те начальные годы моего родительства у меня не было внутреннего паттерна, предусматривающего выделение времени для дочери. Он должен был быть выстроен снаружи, а затем интернализован. Именно наше еженедельное времяпрепровождение и помогло это сделать. Каждая среда, с девяти до одиннадцати, и точка.

Если вы пытаетесь вырастить что-то новое в своем мыслительном процессе, в бизнесе или в отношениях, существующие паттерны вашей внутренней системы продолжают доминировать, пока их не заменят новые. И эти новые паттерны вам обеспечит лишь новая внешняя структура, в которой эти паттерны будут выстраиваться – в конкретном времени и пространстве и при определенной деятельности.

В данном случае дозировка оказалась правильной для нас обоих. В промежутке между занятиями мы проводили достаточно времени вместе за различными делами, настраивающими на структурированные

еженедельные занятия. При такой частоте наш опыт взаимодействия возрастал. Ожидания начинали оправдываться. Наши связи углублялись каждую неделю. Четкая выстроенность, структурированность имела важнейшее значение.

Если ваш опыт и ваша деятельность Четвертого участка хорошо структурированы, то они выстроят новые паттерны и сформируют в вас способности, которые вы никогда не смогли бы развить самостоятельно. Так что оцените дело, которым вы занимаетесь в данный момент, включая вклад всех заинтересованных сторон. Какое количество времени потребуется на его реализацию? Какой будет правильная дозировка контактов? Что должна содержать каждая порция? Попробуйте применить коэффициент структуры, прибавляя «еще один», когда что-то не работает, пока оно не заработает: это будет означать, что вы нашли правильную дозировку. Если по-прежнему не работает, значит, вы используете неправильные средства, и вы тоже это поймете. Но пока вы не примените коэффициент структуры, не будет другой возможности узнать, работает оно или нет. Однако помните, что если речь идет о количестве времени, то дело *не только* в количестве. Речь о выборе правильной деятельности в отведенное время. Качество приходит с качественно проведенным временем. Объедините правильную информацию, правильные взаимоотношения и правильный опыт в каждой дозе структурированного плана, соблюдая пропорции. И если вы верно определите это, результат может вас поразить.

Глава XI

БЕРМУДСКИЙ ТРЕУГОЛЬНИК ОТНОШЕНИЙ

КАК И ЛЮБУЮ ДРУГУЮ ЖИВУЮ СИСТЕМУ, ВЗАИМООТНОШЕНИЯ ЧЕТВЕРТОГО УЧАСТКА НАДО ПИТАТЬ И ОБЕРЕГАТЬ. В ВАШЕМ ОРГАНИЗМЕ ЕСТЬ ДВЕ ПОДДЕРЖИВАЮЩИЕ ЗДОРОВЬЕ СИСТЕМЫ: ОДНА ЗАНЯТА ПОГЛОЩЕНИЕМ И ПЕРЕРАБОТКОЙ ПИТАТЕЛЬНЫХ ВЕЩЕСТВ, ДРУГАЯ – ЗАЩИТОЙ ВАС ОТ ИНФЕКЦИЙ И ТОКСИНОВ. ПОХОЖИЕ ЗАЩИТНЫЕ СИСТЕМЫ ЕСТЬ И У СИЛЬНЫХ И ГИБКИХ СВЯЗЕЙ ЧЕТВЕРТОГО УЧАСТКА. НЕ ТАК ДАВНО МЫ ОБСУЖДАЛИ КОМПОНЕНТЫ ХОРОШО СБАЛАНСИРОВАННОЙ ДИЕТЫ ЧЕТВЕРТОГО УЧАСТКА. В ЭТОЙ ГЛАВЕ Я ХОЧУ ОБРАТИТЬ ВАШЕ ВНИМАНИЕ НА НЕКОТОРЫЕ, НАЗОВЕМ ИХ ТАК, БАКТЕРИИ, ВИРУСЫ И АНТИГЕНЫ, КОТОРЫЕ СПОСОБНЫ НАНЕСТИ ВРЕД ЗДОРОВЬЮ ЭТИХ ОТНОШЕНИЙ. ВЫ И ВАШИ ПАРТНЕРЫ ЧЕТВЕРТОГО УЧАСТКА В СОСТОЯНИИ ОТБИТЬСЯ ОТ ВРАЖЕСКИХ АГЕНТОВ, РАЗВИВ К НИМ ИММУНИТЕТ, НО ПРЕЖДЕ ВЫ ДОЛЖНЫ СУМЕТЬ ВЫЯВИТЬ ИХ И ВЗЯТЬ В ОКРУЖЕНИЕ СВОИХ СИЛ. ДАВАЙТЕ РАССМОТРИМ ОДНУ ИЗ САМЫХ ВРЕДНОСНЫХ «БОЛЕЗНЕЙ», ПОРАЖАЮЩИХ ОТНОШЕНИЯ ЧЕТВЕРТОГО УЧАСТКА: ТРИАНГУЛЯЦИЯ. В ПСИХОЛОГИИ ТАК НАЗЫВАЮТ СИТУАЦИЮ, КОГДА В ОТНОШЕНИЯХ ДВОИХ ПОЯВЛЯЕТСЯ ТРЕТИЙ.

Смертоносная триада

В детстве я был очарован тайной Бермудского треугольника. Согласно легенде, в нем частенько пропадали самолеты и корабли. Отношения Четвертого участка подвержены такому же риску, когда коммуникация входит в зону собственного «черного треугольника». Я имею в виду ситуации, когда А нужно было бы поговорить с В, но он

вместо этого говорит с С о В. Очевидно, для А стало невозможным проработать свои проблемы с В, если он с ним даже не поговорил. Но это лишь цветочки на ниве непрямого (также известного как пассивно-агрессивный) стиля *некоммуникации*, который я называю триангуляцией. Разрушительное действие подобного рода хитросплетений в коммуникациях ведет к серьезнейшим сбоям. И вот почему.

Триангуляция создает триаду «жертва– преследователь– спаситель», которую я называю Бермудским треугольником отношений. Развиваются они так. Пусть я буду А, вы – В и кто-то третий – С. Допустим, вы меня обидели, или я с вами не согласен, или мне не нравится, как вы недавно выступили против моей точки зрения. Я чувствую себя жертвой каких-то ваших поступков, и это, соответственно, превращает вас в преследователя. Но я вместо того чтобы напрямую обсудить с вами то, что меня беспокоит, несу мои раненые чувства третьему лицу, которое в данной ситуации выступает в роли спасителя. Я жалуясь на вас, рассказываю, каким злым, несправедливым и агрессивным вы были. Я обсуждаю со спасителем свои обиды не ради получения разумной обратной связи по поводу нашего конфликта или помощи в его разрешении. Это как раз было бы хорошей мотивацией. Я делюсь со спасителем своими переживаниями только ради того, чтобы он признал, что я прав, а вы ошибаетесь. Я хочу, чтобы С поддержал мои аргументы. Это позволяет мне почувствовать себя лучше, ослабляет боль и помогает избежать прямого разговора с вами.

Иногда полезно поговорить с доверенным третьим лицом, но в сценарии жертвы– преследователя– спасителя я не ищу правды или возможности развития. Я ищу человека, который спасет меня от этого злодея (вас) и ваших злых комментариев или хотя бы признает *мою* точку зрения, а не *вашу*. Я ищу возможности почувствовать себя лучше. Я хочу, чтобы третья сторона со мной согласилась, хочу пожаловаться на вас и получить подтверждение, что мои чувства обоснованы. Я хочу сказать С: «Можешь поверить, что он так со мной обошелся? Какое право он имеет так со мной разговаривать, судить меня?» Я хочу, чтобы С согласился со справедливостью моей обиды и разделил мою злость по поводу того, как поступил В (вы). Я хочу, чтобы в конфликте с вами человек занял мою сторону. Я ищу подтверждения своей правоты, а не

решения конфликта. Я хочу услышать от спасителя: «Вот это да! Ты прав! Он (вы) оказался настоящим придурком!»

Вы когда-нибудь видели, как это происходит в командах руководителей? Предположим, проходит совещание: задачи обсудили, с перспективами согласны, обратная связь получена. Звучит так, будто все в порядке, правда? Участники совещания расходятся, и что же происходит дальше? Несколько человек собираются в коридоре на то, что называют «встречей после встречи». И здесь они с готовностью высказывают все, что не сказали оппоненту непосредственно на совещании. Они перемывают кости коллегам, когда те не могут их услышать, они ищут союзника, готового встать на их сторону. Они обсуждают все это в коридоре, но совершенно не готовы вернуться со своими вопросами в переговорный зал и поделиться своими соображениями с остальными – и уж точно не с человеком, которого они считают ответственным за проблему. Вместо этого они говорят кому-то третьему: «Просто не верится, что он действительно так думает!»

Это не дух, не метод развития отношений Четвертого участка. Это не тот тип коммуникационной стратегии для человека, который хочет преодолеть свои границы.

Если я на вас зол, обижен или не согласен с вами, мне (и вам) действительно надо поговорить напрямую, чтобы все решить. Это для нас единственный способ прийти к какой-то развязке. В отсутствие такого рода получения-и-отдачи плохие чувства вызывают нагноение и распространяют инфекцию, отравляя не только наши отношения, но и позитивную связь всех вовлеченных в дело людей.

Причина в том, что триангуляция теперь разделяет также В и С, у которых даже не было никакого конфликта! У С теперь одностороннее восприятие случившегося. Кто знает, что на самом деле сделал В! Сторона С выслушала только одну точку зрения. Жалобы А вполне могут быть обоснованными, но С не может этого знать, не выслушав другую сторону.

Может быть, поведение В действительно было неправильным и обидным, но А с ним это не обсуждал, и поэтому В может просто не знать, чем и как задел А. И нет никакой возможности разобраться с этой обидой или скорректировать его поведение. Более того, поскольку А исключил процесс прямого общения, у него теперь нет никакой

мотивации оценить *свою* роль в конфликте и выяснить, в чем он сам мог ошибаться и где мог поступить лучше. Третья сторона, С, «спасла» его от необходимости задуматься о такой возможности, утвердив версию случившегося, представленную А и позволив ему почувствовать себя лучше. С точки зрения спасителя, ситуация абсолютно невинная, но подобный закулисный способ ее «разрешения» совсем не стимулирует А объективно разобраться в проблеме. Теперь А еще больше убежден в правоте своей точки зрения, обмен мнениями с С позволяет ему почувствовать моральное превосходство над В.

Понимаете, что я имею в виду? Это *крайне* разрушительно. *Раскол из-за разногласий – одна из самых деструктивных сил в командах, компаниях, семьях, дружбах и в любых других социальных системах.* Он не только препятствует поиску решения, росту и движению вперед, но и усугубляет ситуацию.

Именно так советы директоров, команды, компании, пары, дружеские кружки, большие семьи и другие социальные системы расходятся в разные стороны и часто распадаются навсегда. Ощущая моральное превосходство, жертва и спаситель решают образовать отдельную компанию, церковь или организацию. Супруг, который чувствует, что в браке его ущемляют, находит подходящее спасительное плечо в офисе, в спортзале или в баре. Он или она чувствуют, что их слушают и понимают, что новый человек поддерживает их точку зрения. В итоге это приводит лишь к еще большим конфликтам в уже существующей системе, семье, к распаду сообщества. Это случается довольно часто.

Фокус в том, что отношения между жертвой и спасителем впоследствии тоже часто ухудшаются: как только *один из них* начинает чувствовать, что другой его ущемляет, то находит себе *другого* спасителя. Это устойчивая модель поведения, паттерн. Ни один из них не выработал навыков разрешения конфликтов, они прыгают из одних отношений в другие, с работы на работу, от одного бизнес-партнера к другому, из церкви в церковь, из сообщества в сообщество и так далее. Всего лишь одним примитивным паттерном отношений методом триангуляции – им удастся настроить людей друг против друга, приостановить их личностный рост, внести раздор в коллектив и заразить всю атмосферу. И все это вместо того, чтобы решить проблему в ходе прямого обсуждения. Люди, обращающиеся к спасителям для

подтверждения своих взглядов, редко присматриваются к себе и меняются. В результате они воспроизводят ту же модель поведения снова и снова, разрушая взаимоотношения, команды и организации. Это как любое заболевание, которое, если оно не выявлено, продолжает распространяться и уничтожать новые и новые клетки.

Я верующий человек и часто вспоминаю слова из Нового Завета из послания св. Апостола Павла к Титу (3:10–11). Долгое время я не понимал до конца их значения. На первый взгляд они звучат очень жестко: «Еретика, после первого и второго вразумления, отвращайся, зная, что таковой развратился и грешит, будучи самоосужден».

Кажется чрезмерно суровым, правда? Так думал и я, пока не проработал консультантом по лидерству несколько десятков лет с разными командами и организациями. Я понял: *вносящие раскол люди причиняют гораздо больше ущерба, чем стоит все полезное, что они когда-либо сделали*. Если они действительно сеют рознь, они *должны* уйти. Не потому, что здесь ничего нельзя исправить – работать можно почти над всеми проблемами, если люди готовы к такой работе, готовы внимательно посмотреть на себя и на свою роль в проблеме. Сложность в том, что люди, вносящие раскол, *не желают* оценивать себя и пытаться решать проблемы. Они предпочитают перетягивать людей на свою сторону, а не искать единения и согласия. В скольких безобразных, неэффективных ситуациях, в которые меня приглашали разбираться, проблема решалась после того, как начальник просил на выход сеющих раздоры возмутителей спокойствия! Оставшиеся сотрудники, которые прежде конфликтовали, обнаруживали, что на самом деле симпатизируют друг другу. Я наблюдал, как они спрашивали друг у друга: «Постой, а почему ты меня ненавидел? Ты ведь неплохой парень!» Я могу объяснить им почему: *вносящие раскол люди создавали проблемы и разжигали вражду*.

Одна из лучших известных мне организационных культур, с которой я имел честь провести много мероприятий, – компания Дэйва Рэмси (Dave Ramsey) Ramsey Solutions. Возможно, вы знаете ее по *The Dave Ramsey Show*, третьему по популярности в Америке ток-шоу на радио. Успеху и процветанию культуры, созданной Дэйвом и его командой, содействовали множество факторов, и один из них напрямую касался вопроса триангуляции. В компании действует правило «нет сплетням». Если кто-то сплетничает вместо того, чтобы напрямую поговорить с

человеком и решить вопрос, то болтуну выносится предупреждение, а если оно остается без внимания, следует увольнение. Это очень ясный и эффективный принцип. При этом в компании развита культура здоровых споров, содержательных отзывов и качественных взаимоотношений. Существование жесткого правила сделало для сотрудников более чем возможным высказывать свое мнение – это просто необходимо, если они хотят сохранить работу. Кто бы не хотел стать частью такой культуры Четвертого участка?

Решение

Решение проблемы триангуляции – не позволять этому случаться. Однако не достаточно просто попросить людей так не поступать. Всегда будут возникать ситуации, когда мы вдруг обнаруживаем, что говорим с С о В, даже если не имеем при этом дурных намерений. Всегда случаются разговоры о людях, которых сейчас нет в комнате. Иногда это оправданно, но некоторые такие разговоры могут нести в себе вирус, и именно для них нужна иммунная система, которая сможет отбиться от заразы. Чтобы остановить распространение инфекции, нужно предпринять несколько важных шагов.

Во-первых, назовите проблему. Начните с разговора о болезни триангуляции с людьми, которые к ней склонны. Часто такие люди не имеют дурных намерений, но в предыдущих отношениях они утвердились во мнении, что прямые обсуждения не работают. И сейчас они по каким-то причинам их боятся. Иногда А и С *будут* говорить о В, поскольку там, откуда они пришли, разговор напрямую мог быть опасен.

Так что скажите им, что заметили происходящие иногда встречи после совещаний. Иногда это нормально, если дает конструктивные результаты. Иногда конструктивным может быть даже разговор с С о В, если он происходит из хороших побуждений, например с целью прояснить свои соображения или попросить совета о том, как подойти к В. Иногда С может помочь вам прояснить суть или успокоить обиду, чтобы вы могли лучше справляться. Такие разговоры – не сплетни и не раскол, *если служат оздоровлению, поиску решения.* Все зависит от мотива и результата. Если разговор ведется с целью улучшения ситуации, то часто это хорошо.

Проблема в том, что такие разговоры часто ведутся не для

проработки вопроса, а для того, чтобы *избежать* прямого разговора. В таких случаях «жертва» получает утешение и уже не чувствует необходимости что-то делать, даже если делать надо. Это не позволяет человеку, вовлеченному в конфликт, услышать то, что ему надо услышать. Или не позволяет решать проблему оставшейся части команды или семьи, или настраивает С против В и снижает шансы на продвижение вперед. Так что убедитесь, что все заинтересованные лица понимают, почему данная практика – это инфекция, с которой надо бороться.

Во-вторых, установите правило или соглашение друг с другом, чтобы вместе стараться не допустить в свои отношения триангуляцию. Не ищите спасителя сами и не откликайтесь, когда кто-то другой предлагает вам роль спасителя. Добейтесь от всех согласия не обсуждать других, если претензии к ним не высказаны лично. Если у вас и правда с кем-то проблема, скажите ему об этом. Договоритесь также, что будете выслушивать чьи-либо жалобы на другого человека только в том случае, если сможете воодушевить их на прямой разговор.

В-третьих, и здесь начнется настоящая работа, *вы и люди в вашем окружении должны договориться о том, что, если кто-то начинает пересказывать сплетни о другом, разговор тут же прекращается.* Следует спросить А: «Ты говорил об этом с В?» Если да, то выясните, что произошло, и по возможности проработать с А этот вопрос и составить план его разрешения. Не слушайте и не поддавайтесь, когда кто-то хочет просто нагрузить вас и получить сочувствие. Используйте разговор, чтобы продвинуть дело вперед, в правильном направлении. Скажите А: «Мне неудобно говорить о В, когда его здесь нет. Мне не нравится говорить о людях то, чего я не сказал бы им в лицо».

Иногда подойдет такой вариант: «Почему бы нам не пойти и не поговорить с ним об этом вместе? Я предлагаю помочь вам обоим осмыслить это. Я думаю, совместное обсуждение скорее приблизит нас к решению, чем разговоры за его спиной». Мне нравится, когда члены команды подключают к решению всех. Иногда это делается всего одной фразой: «Давайте убедимся, что поднимаем вопрос в присутствии *всей* команды» или «Давайте убедимся, что в комнате собрались все».

Когда поговорить напрямую проблематично либо даже опасно или деструктивно, добейтесь ясности в том, что человек собирается делать дальше. Пойдет в кадровую службу? К своему руководителю? К

генеральному директору? Мне нравится пример Джима Бланчарда, который объявил всем в Synovus, что любой сотрудник может прийти к нему, если у него есть проблема с начальником, которую он не может решить.

В по-настоящему частных делах всегда старайтесь прежде всего организовывать прямую коммуникацию А и В, если это возможно. Не бегите к С без особой причины. Если вы не можете прийти к решению, обратитесь за помощью скорее к доверенному С, а не к провоцирующему раскол С. Один мой знакомый любил цитировать Элис Ли Рузвельт: «Если вы не можете сказать о ком-то что-то хорошее, садитесь рядом со мной». Она так шутила, но некоторые люди принимают это за чистую монету. Им нравится провоцировать разногласия, им нравятся сплетни.

В-четвертых, будьте хорошим получателем обратной связи. Если вы показываете, что открыты к обратной связи и готовы выслушивать иные точки зрения, вы можете предотвратить начало триангуляции. Во многих случаях процесс триангуляции не был бы запущен, если бы с человеком В было легко разговаривать. Если В без напряжения принимает комментарии, если он готов выслушивать разные мнения, не начиная при этом обороняться, не склонен обвинять оппонента или проявлять другие признаки невосприимчивости обратной связи, то А будет намного проще действовать напрямую. Нам нужно уметь хорошо давать обратную связь, и общаться, но нам также нужно быть хорошими получателями откликов. Мне нравится, когда члены команды помогают друг другу сориентироваться, как они хотят получать обратную связь, и учатся благожелательно принимать ее. Мы уже приводили слова Кена Бланшара о том, что «обратная связь – завтрак чемпионов», но здесь еще важно иметь аппетит и уметь ее переваривать. Если люди знают, что могут поговорить с нами напрямую, у них не будет необходимости ходить говорить о нас с кем-то еще.

В-пятых, нарабатывайте навыки взаимоотношений – и собственные, и для всей команды. Люди не могут сделать что-то, чему их никогда не учили. Возможно, у кого-то нет навыков слушания, переговорных навыков и навыков общения, наконец, навыков поведения в конфликте – всех тех нужных для прямого взаимодействия навыков, которых мы от них ожидаем. Задача любых отношений Четвертого участка – помогать другим расти. Выше мы уже говорили о том, что

участники взаимоотношений должны быть вытягивающей друг для друга силой. Тянуться и тянуть, вооружить себя и других навыками, нужными для ведения прямого обсуждения проблем. Ступайте и научитесь этому сами.

Если вы чувствуете, что застряли в треугольнике, спросите себя, какую роль играете вы. Если это вы обижены и плачетесь спасителю, остановитесь и скажите: «Знаешь, спасибо, что выслушал, но мне и правда надо пойти поговорить с самим В». Если вы С-спаситель, посоветуйте А пойти поговорить напрямую с В или предложите встретиться с ними обоими, чтобы помочь решить проблему. Если вы В, тот, о ком говорят, идите к А-сплетнику со словами: «Я слышал, ты в чем-то со мной не согласен. Может, я могу помочь?»

И наконец, будьте мудрее. Говорить о других – это само по себе не плохо. Людям нужно говорить друг о друге, и они это любят. «Как дела у твоей сестры? Что происходит у вас в команде?» Другие часто становятся темой наших разговоров, и на работе мы также вынуждены говорить друг о друге и о совместном деле, а также о проблемах, которые в связи с ними возникают. Это нормально. Но вам надо понимать, когда такие разговоры вносят раскол. Член Верховного суда Поттер Стюарт однажды произнес знаменитые слова по поводу смутности определения порнографии: «Я знаю это, когда вижу это». То же касается и триангуляции. Вы знаете, когда разговор становится деструктивным. Вы знаете, когда кто-то в стороне объединяется в «оппозиционную» группу и препятствует решению проблем. Не позволяйте этому случаться. Помните, что вы как руководитель – страж культуры компании.

Так что давайте говорить друг с другом напрямик. Для этого нам понадобится еще один элемент взаимоотношений Четвертого участка: доверие. Давайте посмотрим, что нужно, чтобы оно возникло.

Глава XII

ДОВЕРИЕ

Давайте подведем некий итог нашего исследования на тему – что требуется, чтобы достигать высоких результатов. Во-первых, мы установили, что независимо от того, признаем мы это или нет, другие имеют в жизни человека большую власть и силу, которая существенно влияет на его деятельность. Во-вторых, выяснили, что влияние этой силы может быть негативным или позитивным. В-третьих, поняли, что не можем перейти на другой уровень, не открывшись позитивной силе, которую несут другие люди. Мы должны быть «открытой системой». В-четвертых, осознали: чтобы открыться и получать, мы должны быть восприимчивыми и искать место, где будут удовлетворены наши нужды. В-пятых, вычленили компоненты, которые обеспечивают нам отношения Четвертого участка: подпитка, самоконтроль, ответственность и вовлеченность, реалистичный и позитивный подход к ошибкам, конструктивное напряжение и подталкивание, ободрение по поводу успешных даже небольших шагов, организация структуры и процесса.

Хотя это далеко не полный перечень факторов высокой результативности. Я применяю самые разные инструменты и методы – по мере необходимости. Иногда руководителю нужен индивидуальный коучинг, а иногда хороший слушатель, чтобы обдумать задачу. Иногда команде нужно сосредоточиться на какой-то конкретной области роста или развития или им нужно вместе проработать некоторые паттерны, вносящие дисбаланс. Я разрабатываю программы, модели и образцы, но я никогда не считал, что один размер может подойти всем. Обычно я стараюсь узнать людей, а потом составить план, подходящий под их конкретные нужды. Как сказано в Книге Притчей Соломоновых (18:13): «Кто дает ответ не выслушав, тот глуп, и стыд ему».

А теперь проявите снисхождение к тому, что я буду сам себе противоречить. Хотя я и не считаю, что один размер подходит всем, все же существует несколько универсальных концепций и принципов,

применимых к каждой индивидуальной или групповой рабочей проблеме. Доверие – одна из таких концепций, особенно если оно подключается к силе другого. При совершении инвестиций в кого-либо доверие первостепенно.

Трудно спорить с утверждением, что доверие – это важно. Тем не менее не всегда ясно, присутствует ли оно, что на самом деле его создает и чего стоит поддерживать его. Все ценят доверие, и все чувствуют, когда его нет, во многих случаях не ясно, на чем оно строится. Мы не знаем, как получить доверие. Для этого нужно знать, из каких компонентов оно состоит. Так что давайте глубже заглянем в *анатомию доверия*.

Доверие можно определить как уверенное ожидание. Мы инвестируем в рынок акций, когда чувствуем уверенность, что вложенное вернется с прибылью, то же и с доверием в отношениях. Мы инвестируем себя, свое время, энергию, ресурсы, таланты и так далее, когда мы уверены, что это приведет к хорошему результату. Доверие подстегивает инвестиции – денег, времени, энергии и себя самих.

Кому стоит доверять? В результате исследований, да и на собственном опыте, я пришел к убеждению, что для уверенности в подобных инвестициях нужно наличие пяти важнейших компонентов. Вот они.

1. Понимание
2. Намерение или мотив
3. Умение
4. Характер
5. Предшествующий опыт

Понимание

Мы доверяем людям, которые, мы знаем, понимают нас, нашу ситуацию, наши нужды, источники наших успехов и неудач. Когда они по-настоящему нас понимают, слушают нас и беспокоятся о нас, мы с готовностью открываем им себя. Наиболее результативные команды объединяет глубокое понимание индивидуальных потребностей друг друга, а также общее понимание того, с чем имеет дело группа и *что ей нужно от каждого участника для достижения успеха*. По тому же принципу наиболее результативными оказываются те компании, чьи клиенты чувствуют, что их нужды действительно понимают и стремятся

удовлетворить. Лучшие работники продаж умеют слушать и по-настоящему понимать запрос покупателя. Когда клиент чувствует, что «он меня понимает», он открыт к тому, чтобы получать и вкладывать.

С другой стороны, если люди чувствуют, что их не понимают, начинает закрываться вся их система, и инвестиций уже не предвидится. Мне нравится изучать взаимодействие специалистов из клиентских служб и их клиентов в не самые простые моменты: например, что происходит между экипажем самолета и пассажирами, угнетенными тем, что в путешествии что-то пошло не так, или сложные ситуации в магазинах, отелях, больницах. Глядя на эти сценки, вы легко можете увидеть различие, которое несет позитивная и понимающая связь.

Однажды я был в ресторане аэропорта, примерно пятнадцать минут сидел в углу за стойкой и ждал, пока меня обслужат. Я пытался привлечь внимание одного из официантов, но это никак не удавалось. Наконец я посмотрел на часы и понял, что мне не хватит времени пообедать, если я хочу успеть на самолет, так что я поднялся, чтобы уходить. В этот момент работавший за стойкой человек спросил, все ли в порядке, и я ответил: «Вообще-то нет. Я так долго ждал обслуживания, что теперь на еду не осталось времени».

Он заметил: «Ну, вам нужно было подойти к кому-нибудь из нас. Не надо было просто ждать. Мы вам что-нибудь принесли бы, если бы вы подошли и спросили».

Я вежливо распрощался. Я не сказал ему: «О, вы правы. Я как раз пишу книги о том, как брать на себя ответственность и проявлять активность, так что это правда. Это моя вина. Спасибо, что указали мне. Мне нужно было подойти и обратиться к вам. Мне не стоило работать на компьютере и упускать столько времени. Спасибо за этот жизненный урок. Я навсегда запомню его: я полностью ответственен за свою жизнь». Хотя очень хотелось сказать.

Конечно, он был прав. Я мог поймать официанта, и, вероятно, мне стоило это сделать, но по какой-то причине я не проявил настойчивость, и меня не обслужили, чей бы виной это ни было. И хотя можно было в чем-то обвинить и меня, его ответ не заставил меня поверить, что в следующий раз, когда я окажусь здесь, со мной будут обращаться лучше.

Этот разговор, к сожалению, типичен. Человек пытается обесценить претензию клиента, бранит его за то, что он что-то делает неправильно

или чего-то не знает. Но довольно об этом.

Я хотел сказать ему что-нибудь не особенно приятное, но пошел на выход. В этот момент еще одна работница заметила, что я ухожу, и спросила, все ли в порядке. Я ответил ей то же самое. Она разволновалась: «О боже! Как обидно. Мне очень жаль, что так произошло. Зал переполнен, и мы немного забегались. Какая досада! Извините, что не заметили вас».

Мое настроение внезапно изменилось. Кто-то меня понял. Пожалуй, именно это мне и было нужно. Это был тот человек, которому я хотел доверять и который заставил меня дать заведению еще один шанс... если здесь не будет того первого парня.

Я понимаю, почему иногда мы действуем, как он. Часто мы полностью поглощены заботами о себе самих, слишком сильно, чтобы *найти время* и по-настоящему понять, что происходит с кем-то еще, и убедиться, что он знает – мы его понимаем. Я часто говорю руководителям: «Вы не понимаете своих людей или своих клиентов, когда считаете, что понимаете. Настоящее понимание – это когда они *понимают*, что вы их понимаете». Только в таком случае можно рассчитывать на доверие.

В моей работе с компаниями часто бывает востребован проект, который я очень люблю. Он предполагает помощь компании в улучшении рабочих связей между головным офисом и подразделениями, будь то дочерние фирмы, розничные точки, франшизы, клиники или дистрибьюторы. Это всегда вопрос взаимоотношений, качества всех динамических процессов, которые делают эти отношения хорошими или плохими.

Есть несколько причин, по которым я люблю эту работу, часть из них чисто интеллектуальные и профессиональные. Она дает мне возможность разложить по полочкам «физику» результативности в структуре. Мне нравится рассматривать, как взаимоотношения создают или разрушают связи Четвертого участка, как влияют на результат работы. Как возникает единение, позволяющее преодолевать свои границы не только руководителям, но и группам в целом. Это моя страсть.

В большинстве проблемных взаимоотношений участвуют две стороны. Очень увлекательно распутывать эти проблемы. Конечно, испытываешь настоящее удовлетворение, отмечая ощутимые

результаты своей работы: повышение доходов компании, рост прибыльности, большую вовлеченность сотрудников, становление внутренней культуры, развитие людей и т. д. Но еще большее удовлетворение – видеть, как укрепляются и углубляются взаимоотношения людей. Как я утверждал в самом начале книги, вы действительно не можете справиться в одиночку, поддерживать высокие показатели без другого – без глубоких, связанных взаимоотношений.

Когда подобные проекты идут хорошо, у людей из региональных отделений развивается гораздо более высокий уровень доверия к головному офису, поскольку они *чувствуют, что их лучше понимают*. Тот факт, что генеральный директор или другой высокопоставленный лидер действительно слушает их – например, во время «тура слушания», – запускает цепь событий, выстраивающих новые уровни доверия. Вы слышите такие вещи, как: «Я доверяю вам, поскольку вы продемонстрировали достаточное внимание к тому, что это значит для меня».

Так что слушайте, слушайте, слушайте. Это хорошее начало. Например, в таких ситуациях:

– Супруг наконец вникает в причины огорчений, претензии своей половины, вслушивается в слова о влиянии его поведения на их отношения. Вместо того чтобы защищаться, обесценивать слова партнера или формально извиняться за причиненную боль, он по-настоящему принимает услышанные слова.

– Вместо того чтобы рассказывать подростку, в чем он недотягивает до идеала, родители садятся со своим ребенком и слушают его рассказ о том, как проходят его дни, с какими трудностями он сталкивается в школе и в своем кругу общения, какие радости и печали сопутствуют этим ситуациям. Они задают заинтересованные вопросы, и они слушают, вместо того чтобы читать лекции и требовать.

– Команда руководителей слушает каждого сотрудника, объясняющего трудности, которые один департамент создает для другого, обычно даже не подозревая об этом, и насколько это затрудняет для остальной части группы выполнение своих обязанностей.

– Главный руководитель, вместо того чтобы просто раздать директивы и приказы, берет паузу для того, чтобы понять, что нужно

для исполнения того, о чем он хочет попросить команду. Он слушает, как сотрудники рассуждают о плюсах и минусах различных подходов, и дает понять, что признает риски, которые встретятся на пути к достижению поставленных целей.

– Представители компании встречаются с покупателями или другими заинтересованными сторонами, чтобы выслушать их отзывы о качестве товаров или услуг. Более того, они искренне пытаются понять, что волнует или радует их клиентов в жизни в целом, что те ценят больше всего.

Доверие возникает тогда, когда вы внимательно выслушиваете собеседника. Думаю, вы могли бы даже быть избраны президентом Соединенных Штатов, если бы слушали чуть больше. Помните выборы 1992 года, когда Билл Клинтон ездил по стране и просто слушал людей? Он повторял: «Я чувствую вашу боль». Политические лозунги были отброшены, и это работало. Избиратели чувствовали, что он стремится понять их жизнь и их ценности. Он был связан с ними. Контраст проявился очень резко, когда избиратель спросил действующего президента Джорджа Буша, сколько стоит галлон молока, а тот этого не знал. И хотя он, наверно, был таким же заботливым и сострадательным, как Билл Клинтон, тот инцидент заставил людей почувствовать, что он слишком от них отделен, что он не понимает жизни обычного гражданина. От этого ощущения так никогда и не удалось избавиться.

Это часто случается. *Хороших, внимательных людей другие могут воспринимать неправильно просто потому, что связь не была установлена.* Как руководитель, супруг и родитель, найдите время спросить себя: ясно ли людям, с которыми я хочу иметь отношения Четвертого участка, что я по-настоящему слушаю их, что понимаю их? И прежде чем вы инвестируете в кого-либо свое доверие, спросите себя, чувствуете ли вы, что вас слушают и действительно понимают, что у вас на душе. Я редко вкладываюсь в кого-то, кто не умеет слушать.

Намерение и мотив

Когда мы встречаемся с кем-то – и с теми, кого видим каждый день, но особенно если это незнакомец, – мы неосознанно сканируем его лицо, считываем язык тела, расшифровываем интонации речи, чтобы оценить, с нами человек или против нас. Люди делают это всегда. И если мы приходим к выводу, что люди на нашей стороне, мы считаем,

что все, что они говорят и делают, будет сказано или сделано нам в помощь.

Когда мы находим людей, которые, кажется, по-настоящему нас понимают, следующее, что нам нужно, – понять их *мотивы*. Что движет ими в этих отношениях? Только собственные интересы или они заботятся и о наших тоже? Мы доверяем людям, когда знаем, что их мотивы хороши, что они хотят нам добра, хотя иногда это может чего-то им стоить. Хорошие отношения строятся на базе доверия: я знаю, что ты хочешь для меня лучшего, так что я доверяю тебе.

Мы склонны оценивать людей в контексте их мотивов быть с нами хорошими или плохими – за нас или против нас, но зачастую люди относятся к нам совершенно нейтрально. Главным образом, они блюдут собственные интересы. В этом нет ничего плохого, но, когда мы хотим вложиться в отношения, *нейтральности недостаточно*. Нам нужно, чтобы люди, которым мы доверяем, были нашими сторонниками, болельщиками и помощниками! Отношения Четвертого участка требуют большего, чем нейтральность или простая честность: они требуют, чтобы мы относились друг к другу *лучше*, чем нейтрально. Чтобы мы были друг с другом добры.

Следуя Золотому правилу, мы должны обращаться с другими так, как хотели бы, чтобы обращались с нами. Легко хорошо относиться к людям, которые хорошо относятся к нам или, если речь о работе, показывают хорошие результаты. Однако это лишь нейтральность и честность. А нам нужно, чтобы люди, которым мы верим, были в нашей команде и помогали нам, даже когда мы их подводим, совершаем ошибки или упускаем мяч. Жизнь показывает, что они могут причинить нам и боль, но человек из Четвертого участка в таком случае спросит: «Что происходит? Как я могу помочь?» В Четвертом участке мы порой отдаем больше, чем можем, а иногда и вовсе не рассчитываем на отдачу. Мы просто хотим лучшего для тех, кому мы доверяем.

Когда мы чувствуем, что люди хотят для нас лучшего, мы доверяем им, вкладываемся в эти отношения. Если вы считаете, что врача больше волнует ваше здоровье, чем содержимое вашего кошелька, вы инвестируете в предлагаемую им программу лечения. Недавно я консультировал медицинскую компанию, в которой была заведена практика звонить клиентам, пропустившим регулярный осмотр, поскольку своей миссией медики видели сохранение здоровья

пациентов. Но я также видел клиники, которые звонят своим пациентам, приглашая на посещение, только в целях повышения собственных доходов. Я ясно чувствую разницу в мотивах. Естественно, я предпочитаю первый. И кстати, доходы той первой компании были очень и очень хороши. Люди доверяли ей свое здоровье в течение многих лет, поскольку чувствовали, что о них заботятся.

Недавно я проводил выездной семинар для команды руководителей технологической компании. Я просил каждого человека оценить, как, по его ощущениям, остальная команда болеет за них, за их департамент, за их интересы. Участников было семеро, и все они присвоили команде 4 или 5 очков (по шкале от 1 до 5) – кроме одного человека. Он дал команде 1 балл. Упс. Это большая проблема. Один из наиболее значимых участников команды утратил доверие. Он чувствовал, что все остальные совершенно не заинтересованы помогать ему добиться успеха. Если бы мы это не обнаружили, его недовольство только усугублялось бы. Чтобы двигаться вперед, они *должны* были с этим поработать.

Ваша компания болеет за вас? Если вы руководитель, ваши люди знают, что вы за них? Ваши дети? Супруг? Полагаю, что это так, но вы должны быть уверены, что они об этом знают.

Умение

Легко испытывать хорошие чувства, порождаемые доверием. Но одного лишь доверия к хорошим намерениям зачастую недостаточно: важно знать, что эти намерения подкреплены соответствующими навыками, умением.

Кто-то может проявлять к вам исключительное сочувствие, участие, иметь чистые мотивы, но довериться ему вы можете, только если человек обладает умением сделать то, что вам нужно. Друг может утешить вас и взбить вам подушки, если вы сломали ногу, но вы не попросили бы друга, не имеющего медицинского образования, прооперировать ваш перелом. Вы предпочтете хирурга-ортопеда.

Вопрос к человеку о его умении не должен восприниматься как оскорбление. Это *не* личное. По сути, это проявление силы: значит, в команде такой уровень доверия, что ее члены могут спрашивать друг друга, обладают ли они всеми навыками, которые потребуются для запуска нового продукта или выхода на новую стратегию. Меня очень

воодушевляет работа с теми руководителями и командами, где такие обсуждения возможны. Они могут честно спросить друг друга о возможностях, чтобы убедиться, что справятся. Вы говорите отделу маркетинга: «Я не вполне уверен, что ваши ребята смогут запустить новую кампанию одновременно со всем тем, чем вы уже загружены. Помогите мне в этом разобраться». Это настоящие отношения Четвертого участка, не оскорбление.

В конце концов, смысл здесь в том, чтобы выполнить поставленную задачу, правда? Зачем упускать свой шанс на успех – не важно, говорим мы о бизнесе, браке или родительской роли? Если вы настроились на рост, то вполне естественным будет спросить друг друга, есть ли у вас все, нужное для успеха, и ожидать, что ваши партнеры по отношениям Четвертого участка будут ждать от вас такой же откровенности. Слишком часто, начиная новый бизнес, люди стремятся взять на борт тех, кого знают и кто им нравится. В этом нет ничего плохого, но лишь в том случае, если у этих знакомых есть требуемые навыки. Так что интересуйтесь не только тем, насколько они хорошие люди, но и тем, смогут ли они сделать в этом предприятии то, что вам нужно.

Обладание нужными навыками – ключ к доверию. Мы хотим быть уверены, что для пилотов это не первый рейс. Что наш хирург оперировал и прежде и его пациенты выздоравливали. Что фондовый менеджер способен вернуть наши вложения с прибылью. В противном случае мы делаем рискованные ставки. Доверие, как мы определили выше, – это «уверенные ожидания», которые кто-то может осуществить. Уверенность этих ожиданий обусловлена наличием соответствующих способностей, навыков.

Характер

Меня поражает, как легко люди упускают из вида такой важный фактор, как характер человека. Сайт Merriam-Webster.com дает такое определение: «Как кто-то думает, чувствует и ведет себя: чья-либо личность».

Слишком часто мы оцениваем чей-либо характер исключительно в моральном плане: насколько этот человек честен и этичен, способен ли он лгать, жульничать или красть. Но эти черты характера определяют всего лишь «допуск к игре». Любой, кто нечестен с вами, пытается вас надуть или крадет, не должен даже рассматриваться как объект доверия.

Убегайте, держитесь крепче за ваш кошелек. Это очевидно.

Я веду речь о других чертах характера, помимо честности и этики. Оптимист или пессимист? Деятельный или пассивный? Проявляет ли он упорство, когда трудно? Не слишком ли он мягок для решения ваших задач? Не слишком ли негибок либо импульсивен? Не окажется ли парализован страхом ошибки? Сострадателен ли? Добр ли? Не слабонервен ли? Вынослив ли? Весел ли в общении? Умеет ли прощать? Можно продолжать и продолжать...

Задумайтесь. Человек может обладать всеми качествами, необходимыми для возникновения доверия – быть понимающим, иметь хорошие намерения, хорошие способности. Но при этом у него может отсутствовать важная черта характера, необходимая именно для решения вашей задачи. Например, доверите ли вы сотруднику, которому нужно много признания и положительной обратной связи, взять под свой контроль терпящее неудачу предприятие и перевернуть там ситуацию? Ведь там довольно долго не будет хороших новостей. Если этот сотрудник расцветает только от положительных результатов, для выполнения задачи ему может не хватить выдержки. Он хороший человек, но его характер не вполне подходит для этой конкретной работы.

Чем выше вы поднимаетесь по служебной лестнице, тем более важными становятся особенности вашего характера. Это подтверждается исследованиями. Все, кто достигает определенного этапа карьеры, умны, опыты и глубоко компетентны – эти черты уже не могут выступать отличительными качествами. Главное отличительное качество – это индивидуальные особенности характера. Эмоциональные, когнитивные и межличностные качества лидера – не только *что* он может сделать, но и *как* он это делает. Характер определяет, внушает ли он доверие другим людям.

Предшествующий опыт

Сознание людей создает модели для преодоления препятствий. И ваше сознание, и мое постоянно конструирует схемы, диаграммы или карты, чтобы знать, что делать дальше. Эти ментальные карты, как и настоящие, помогают нам ориентироваться в отношениях, сортировать входящие данные, принимать решения и расставлять приоритеты. Они также показывают нам, чего мы можем ожидать.

Тот же механизм действует в нашем сознании, когда мы решаем, можем или нет доверять человеку. У каждого есть ментальная карта того, чего можно ожидать от другого: прошлый опыт. «В прошлый раз, когда я попросил тебя прийти и сделать то, что мне было нужно, ты это сделал. Так что мне комфортно вновь пойти по этому пути».

А может быть, ты этого не сделал. Тогда при приближении к перекрестку доверия карта показывает множество красных флажков и стоп-сигналов. Мы часто видим эти предупреждающие сигналы, но также часто игнорируем эти признаки неприятностей. Нас часто призывают открывать людям кредит доверия, и это благородно. Но если прежде мы уже встречались с кем-то на нашем пути и помним, что дорога оказалась в выбоинах и с опасными поворотами, то, снова прыгнув с этим человеком в машину, винить в последствиях мы можем только себя. Прежде чем снова сделаете это, спросите себя: «Что на этот раз будет *по-другому*? Что должно *измениться*, чтобы я вновь поверил этому человеку?» Конечно, иногда на исход дела влияют непредвиденные обстоятельства. Конечно, у всех бывают неудачные дни или кризисные моменты, которые могут ухудшить результаты. Конечно, всякая ерунда случается. Не делайте поспешных выводов, не оценив прошлый опыт человека более внимательно. Чтобы определить, является ли известный вам прокол лишь небольшим отклонением на прекрасном пути, рассмотрите не только недавний период, но и более давнюю ретроспективу. Это позволит понять, относится ли история «в прошлый раз» ко всему профессиональному опыту или является единственной аномалией.

Помните, что лучший предсказатель будущего – это прошлое, если речь не идет о чем-то совершенно новом и другом. Если прошлый опыт невелик, но вы думаете довериться этому человеку, заручитесь очень веской причиной для такого шага. Если вы рассчитываете, что теперь-то он будет с вами добр, не ходил ли он весь прошлый год на курсы управления гневом? Если вы верите, что он будет вести вас за собой, хотя его прежнее руководство было неудачным, прошел ли он какой-либо лидерский тренинг? Если вы считаете, что она будет хорошим доверенным лицом и поможет пройти через трудные времена, вспомните, как она отвечала вам в прошлом, когда вы доверялись ей и искали поддержки? Она выслушала вас или накинулась, едва услышав о проблеме? Или она игнорировала ее и меняла тему, не будучи в

состоянии обсуждать что-то болезненное? Если это было так, то что заставит ее действовать по-другому или по-новому в этот раз?

Так кому можно верить? Увы, универсальных рецептов нет, все по обстоятельствам. Перечитайте предыдущие страницы и не бойтесь в следующий раз прислушаться к первому импульсу, когда вам придется решать, инвестировать ли свое доверие. Как говорят на Wall Street (ну или должны говорить!), инвестор, будь осторожен!

Заключение

ХОРОШИЕ РЕБЯТА НЕ ПРИХОДЯТ ПОСЛЕДНИМИ

НЕДАВНО У МЕНЯ БЫЛ ОЧЕНЬ ИНТЕРЕСНЫЙ РАЗГОВОР С РУКОВОДИТЕЛЕМ, ИМЕЮЩИМ МНОГО ОБЯЗАННОСТЕЙ, ОЧЕНЬ ДЕЯТЕЛЬНОМ И ЭФФЕКТИВНЫМ. Я ВСЕГДА ВОСХИЩАЛСЯ ИМ. МЫ ВМЕСТЕ РАБОТАЛИ НАД ПРОЕКТОМ, КОГДА ОН ПРИБЕГНУЛ К ОДНОЙ СВОЕЙ ОСОБЕННОЙ ПРИВЫЧКЕ – ЗАПИСЫВАТЬ ПОЧТИ КАЖДУЮ СВЯЗАННУЮ С РАБОТОЙ МЫСЛЬ В ОЧЕНЬ СЛОЖНУЮ ТАБЛИЦУ В ДНЕВНИКЕ. Я ПОПРОСИЛ РАССКАЗАТЬ ЕГО ОБ ЭТОМ. НЕТ НИЧЕГО ПЛОХОГО В ТОМ, ЧТОБЫ НОСИТЬ С СОБОЙ ЗАПИСНУЮ КНИЖКУ И ЗАНОСИТЬ В НЕЕ ВОЗНИКАЮЩИЕ ХОРОШИЕ ИДЕИ. НО ЗДЕСЬ ВСЕ БЫЛО СЕРЬЕЗНЕЕ, ЭТО БЫЛА ОДЕРЖИМОСТЬ. ОН ОТВЕТИЛ: «ДУМАЮ, ЭТО ПРОЯВЛЕНИЕ МОЕГО ТРЕВОЖНОГО РАССТРОЙСТВА».

Я продолжил расспрашивать, и он рассказал, что ему какое-то время приходилось справляться с серьезным тревожным расстройством и облегчение он находил в том, чтобы придерживаться определенных приемов и привычек. Я слушал его и был очень впечатлен тем, сколь многих усилий ему это стоило и как, должно быть, утомительно справляться с подобным состоянием. Я также не мог не думать о том, насколько лучше могли быть его жизнь и профессиональная деятельность, не будь он вынужден выполнять все это. Психолог во мне требовал права выступить.

– ...Мне просто любопытно. Ты ведь знаешь, что состояния, которые ты переживаешь, поддаются лечению. С тревожными расстройствами вполне можно справиться. Ты не должен мучиться, серьезно, – сказал я. – Почему ты не обратишься за помощью?

– Мог бы, – ответил он, – но я боюсь.

– Боишься чего? – уточнил я.

– Боюсь, что не буду столь же эффективным, – пояснил он. – Я всегда считал, что именно моя тревога о том, что, возможно, что-то идет не так или не работает, делает меня таким успешным в том, чем я занят. Я всегда проверяю и перепроверяю, что все под контролем и ничто не может пойти не так. Мне кажется, что, если бы я не тревожился, я многое бы упустил и не добился бы таких результатов.

– Ух ты! – поразился я. – Удивительно, как с чем-то справляются люди без подобных расстройств!

Я, конечно, шутил, хотя в моем замечании была лишь доля шутки. Но он не расслышал мою интонацию.

– Не знаю, – сказал он. – Я боялся бы, что не смогу работать на том же уровне, не будь у меня тревожности.

Невероятно, подумал я. Однако я много раз и во многих ситуациях слышал похожие объяснения. Например, когда я рассказываю о том, как лидерские качества, характер, эмоциональный склад и особенности взаимоотношений влияют на результаты, а мне часто задают примерно такой вопрос: «Вы говорите, что все эти социальные навыки важны для лидерства и получения результатов, для успешности. Но как тогда насчет лидеров вроде Стива Джобса? Он был очень успешен, но известен тем, что в некоторые моменты с ним было очень трудно работать. Как вы объясните это? Похоже, что некоторые люди оказываются там, где они есть, именно благодаря жесткому поведению. Часто самыми успешными оказываются негодяи».

Вот еще на эту тему. Недавно я получил электронное письмо от известной ведущей новостей на крупном телеканале, которая в своей работе постоянно сталкивается с влиятельными и успешными людьми, которых, по ее словам, не назовешь «хорошими ребятами». Она прислала мне ссылку на статью, содержащую вывод, что «злые» люди и «негодяи» имеют больше шансов стать успешными в бизнесе, индустрии развлечений и не только, чем «хорошие парни». Ее комментарий по поводу статьи был следующим: «Это угнетает. Вы согласны? Учитывая собственный опыт, я начинаю в это верить».

Оба этих примера, казалось бы, подтверждают *миф о том, что для успеха требуется что-то, функционирующее неправильно*. Вы тоже не раз слышали комментарии типа: «Он такой негодяй, но думаю, благодаря именно этому он туда и попал». Или даже: «Если бы я был на работе позлее, наверное, уже руководил бы этой компанией».

Поверьте мне, ни одно из этих утверждений не верно. Быть негодяем или нарциссом или иметь тревожное расстройство, заставляющее перепроверять всех и все, – это не те личностные черты, которые приводят к большому успеху. Вспомните, что существует огромное количество неуспешных придурков, нарциссов, крикунов и людей с тревожными расстройствами. И есть множество очень эффективных, успешных людей, у которых нет никаких из этих отклонений.

Правда в том, что Стив Джобс был успешен благодаря невероятному таланту, уму, видению, маркетинговым способностям, стойкости, яркости и инициативности. Он был решительным, у него были удивительные запасы творческой энергии, и, без сомнения, он подталкивал людей выйти за пределы их границ. Все это – *положительные* черты, которые сделали его успешным.

Неприглядное поведение просто оказалось среди всех этих качеств, если, конечно, вы не считаете истинным рецептом создания iPhone увольнение, избавление от ключевых людей и отношений и создание порой вокруг себя токсичной среды. Все получилось *не* благодаря деспотичному, конфликтному поведению. Apple работал *вопреки* этому и, вероятно, без таких вводных мог бы стать еще более выдающейся компанией. Что, если бы его никогда не увольняли? Чего могла бы достичь компания, если бы он был менее сложным человеком?

Запомните эти слова: *«Хорошие парни не приходят к финишу последними, а негодяи не финишируют первыми. Первыми финишируют отличные результативные работники, а если при этом они прекрасные и добрые люди, они справляются даже лучше».*

Исследования подтверждают, что качества, повышающие результативность, в прекрасных взаимоотношениях лишь обогащаются. Верно и обратное: высокая результативность ограничивается неблагоприятными взаимоотношениями. В своей книге *Working Together: Why Great Partnerships Succeed* (HarperCollins, 2010) бывший директор медиаконгломерата The Walt Disney Company Майкл Айснер (Michael Eisner) вспоминает о человеке, долгое время бывшем его бизнес-партнером:

«Мы вместе отправились навстречу самому серьезному испытанию в нашей профессиональной жизни. В следующие десять лет это путешествие будет настолько волнующим, радостным, благодарным и триумфальным, насколько каждый из нас мог сметь мечтать. С

первого дня в нашем офисе той осенью партнерство с Фрэнком Уэллсом (Frank Wells) учило меня, что значит работать с кем-то, кто не только защищал организацию, но защищал и меня, советовал мне, поддерживал меня и делал это абсолютно самоотверженно. Мне хотелось бы верить, что я делал для Фрэнка и для компании то же самое. Мы росли вместе, учились вместе и вместе открывали, как превратить то, что еще недавно было маленьким бизнесом, в действительно большой бизнес. Мы узнали, что один плюс один дает намного больше, чем два. Мы узнали, насколько благодарной может быть совместная работа».

Мне нравятся эти слова: защищал, советовал, поддерживал, самоотверженно, росли, учились, открывали, благодарный. Ваша жизнь, ваша деятельность, здоровье, благополучие и практически все, что вы цените, зависят от силы, которую передает вам другой. Это серьезное дело. Не для негодяев.

Не бойтесь здоровых взаимоотношений Четвертого участка. Наличие поддержки, развитие вашей лучшей личности в прекрасных отношениях не сведут на нет шанс успеха, а только приблизят его. Возможность стать вдохновителем такого роста для других обогатит и их, и вашу жизнь. В конце концов выстоят только люди Четвертого участка. Другие будут деградировать, угасать, сходить с дистанции.

Ради нашей пользы стоит искать и строить такие связи, которые способны дать люди Четвертого участка. А это:

- Связь, которая питает;
- Связь, которая дает свободу;
- Связь, которая требует ответственности;
- Связь, которая стирает страх ошибок и обучения;
- Связь, которая бросает вызов и подталкивает;
- Связь, которая создает структуру;
- Связь, которая объединяет, а не разделяет;
- Связь, которая внушает доверие.

Выполняя свои повседневные дела – встречаясь с коллегами, отмечая с семьей праздники, ужиная с друзьями или разговаривая с супругом, – не забывайте проверить на своем внутреннем GPS, как идут дела. Где вы? Вы одиноки на Первом участке? Вам паршиво на Втором? Вы переживаете мимолетное приключение на Третьем? Или вы

чувствуете себя защищенным, информированным, поддерживаемым и получающим должное на Четвертом участке? На каком вы участке? И кто на этом участке находится с вами?

Ответ на эти вопросы определит, выйдете ли вы за рамки своих нынешних границ и одолеете ли путь к своей мечте. Я надеюсь, вы найдете Четвертый участок. Живите там как можно дольше и превосходите свои самые смелые мечты.

БЛАГОДАРНОСТЬ

Люди спрашивают меня иногда: «Как долго вы пишете книгу?» Обычно я говорю: «Написание книги занимает несколько лет... а потом мне нужно ее записать». Процесс создания этой книги, наверное, в большей степени, чем всех предыдущих, подтверждает эти слова. Если бы передо мной стояла задача принести благодарность абсолютно всем людям, которые помогли мне претворить этот замысел в жизнь, мне пришлось бы перечислить всех других в своей жизни, ставших той позитивной силой, что помогала, излечивала, учила, поддерживала и спасала меня все эти годы – с самой юности. Так что я не буду перечислять всех, кто участвовал в этих «годах написания», и поблагодарю лишь нескольких, сыгравших ключевые роли на этапе «записывания» в последний год. «Другие» (от друзей и семьи до тренеров, учителей и врачей) знают, кто они... и я очень благодарен им.

Я благодарю Холлис Хаймбух (Hollis Heimbouch), которая очень, очень помогла мне в переносе моих соображений на бумагу. Она приложила особые усилия, чтобы заставить меня обобщить опыт десятилетий работы, и помогла продумать, как организовать все это, я надеюсь, в полезную для читателя форму. Спасибо, Холлис. И спасибо также Стефани из Harper за то, что поддерживала мяч в игре.

Благодарю также своих агентов Йена Миллера (Jan Miller) и Шэннон Майзер-Марвен (Shannon Miser-Marven) из Dupree Miller, которые помогли провести проект от идеи через весь издательский процесс. Я всегда буду признателен за возможность работать с лучшими литературными агентами в мире. Вы гиганты!

Благодарен всей своей команде, не позволявшей мячам падать на землю все то время, пока я «записывал». Вы замечательно работали все эти годы, размещая эти концепции в социальных сетях и на других платформах, чтобы донести их до как можно большего числа людей. Спасибо вам, Дженнифер, Лекси, Джина и Грег.

И команде CTR, которая неустанно вкладывалась в жизни других: Морин, Лиза, Кристин, Джоди и Пэтти.

А еще я всегда благодарен своим друзьям и семье. Вы делаете мою

жизнь тем, что она есть для меня.

ОБ АВТОРЕ

Доктор Генри Клауд – признанный эксперт по лидерству, психолог, чьи работы входят в списки бестселлеров New York Times, продавший более 10 миллионов книг. В 2014 году журнал Success назвал д-ра Клауда одним из 25 самых влиятельных специалистов по личностному росту и развитию. Окончил Южный методистский университет со степенью бакалавра по психологии, получил степень доктора наук по клинической психологии в Университете Биола в Калифорнии.

КОГДА ВЫ ДАРИТЕ КНИГУ, ВЫ ДАРИТЕ ЦЕЛЫЙ МИР

ХОТИТЕ ЗНАТЬ БОЛЬШЕ?

Заходите на сайт:

<https://eksmo.ru/b2b/>

Звоните по телефону:

+7 495 411-68-59, доб. 2261



ВАШ ЛОГОТИП
НА ОБЛОЖКЕ

ВАШ ЛОГОТИП НА КОРЕШКЕ

ОБРАЩЕНИЕ
К КЛИЕНТАМ
НА ОБЛОЖКЕ

Сноски

1

Enron – американская энергетическая компания, обанкротившаяся в 2001 году.

2

Американский телеведущий. – *Прим. ред.*