

# **Введение**

## **Идея откровенности**

— Как ты стал банкротом?  
— Постепенно, а потом — в один миг.  
*Эрнест Хемингуэй. И восходит солнце*

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

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

Моя книга — путеводитель, помогающий решать труднейшие проблемы и обогащать отношения со всеми, кто важен для вашего успеха и счастья, путем применения принципов, инструментов и рекомендаций, которые разработаны для того, чтобы провести вас через первый разговор по существу, готовящий вас к самым сложным и важным

разговорам в жизни. К концу книги вы будете отлично подготовлены к построению приносящих глубокое удовлетворение профессиональных и личных отношений, к проведению одного-единственного разговора.

Намереваетесь ли вы поддерживать достигнутые в жизни позитивные результаты или изменить течение дел, тщательно рассмотрите все разговоры, итоги которых, как вы считаете, немного разочаровали вас. И прекратите проклинать сферу «коммуникаций», что когда-то вас пугала. Мне хотелось бы, чтобы вы просто рассмотрели одну отдельную беседу, один конкретный разговор. Начните с собеседника. Возможно, между вами и вашей желанной целью было очень немного разговоров.

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

## Когда «здесь» вызывает тревогу

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

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

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

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

Чтобы испытать то, что происходит со многими людьми и организациями, сталкивающимися с проблемами, вытяните правую руку и сосредоточьте внимание на пальце, а затем в воображении укажите этим пальцем на кого-нибудь, кого сейчас считаете проклятьем в профессиональной или личной жизни. Это называется *перетасовкой ответственности*. Он сделал это, она сделала это, они сделали это со мной.

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

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

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

В феврале 2002 года Роберт Кайзер и Дэвид Оттэуэй написали для газеты *Washington Post* статью о хрупкости уз между США и Саудовской Аравией. Там были приведены слова Брента Скоукрофта, бывшего советником по вопросам национальной безопасности у президента Буша-старшего: «Понимаем ли мы [США и Саудовская Аравия] друг друга хорошо?.. Пожалуй, нет. И я думаю, что в каком-то смысле мы избегаем разговоров о вещах, которые действительно создают

проблемы в наших отношениях, — избегаем потому, что наши отношения очень вежливые. Мы не слишком-то касаемся проблем, не лежащих на поверхности».

А теперь коснитесь пальцем кончика носа. Это именно та точка, откуда начинается решение проблем. Это позиция ответственности. Если хотите двинуться к лучшему «здесь и сейчас» в профессиональной или личной жизни, выявите разговоры, в которых участвуете, и решите вести такие разговоры со смелостью, тактом и чувствительностью, каких эти разговоры требуют.

## Если «здесь» замечательно

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

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

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

Хоть так и хочется предположить, что материал этой книги поделен надвое между двумя другими написанными мною — «Разговоры по существу на работе» (Fierce Conversations in the Workplace) и «Разговоры по существу дома» (Fierce Conversations at Home), — это предположение будет ошибочным. Возможно, те, кто делает его, исходят

из представления о том, что мы отвечаем по-разному в зависимости от того, с кем разговариваем. На работе и дома мы действительно разные люди. Возможно, вы уделяете слишком уж пристальное внимание разговорам на работе, а дома впадаете в привычную, обычную спячку, будучи уверены в том, что уж дома-то нет ничего нового, интересного или важного, что следовало бы обсуждать. Дома вы предпочитаете режим дистанционного управления. Или же оставляете все ваше тепло, игравость, всю вашу подлинную сущность дома, а на рабочем месте переключаетесь на автоматический режим и боитесь проявить себя, чтобы не стать пищей для корпоративных слухов. Возможно, вы сказали себе, что разговоры на работе неизбежны и существенно отличаются от тех, которые ведут дома. Таков всего лишь непреложный порядок вещей. Так и должно быть. Но это не так.

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

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

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

## Разговор — это отношение

Рука об руку с открытием, что наша жизнь удается или терпит крах из-за единственного разговора, идет второе прозрение, вежливый дар поэта и писателя Дэвида Уайта. В ключевой речи, произнесенной

несколько лет назад на ежегодной конференции TEC International, Дэвид предположил, что в типичном браке молодой, недавно женившийся мужчина часто испытывает разочарование из-за того, что с женщиной, с которой он намеревается счастливо прожить всю жизнь, надо снова и снова разговаривать о том, о чем они уже говорили на прошлой неделе. И это зачастую сказывается на отношениях между мужем и женой. Муж недоумевает: зачем снова обсуждать это? Я-то думал, что мы обо всем договорились. Нельзя ли провести одну большую беседу о наших отношениях, а затем спокойно жить-поживать год или два?

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

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

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

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

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

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

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

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

## Что такое разговор по существу?

Но что такое разговор по существу? Разве «по существу» не предполагает чего-то жесткого и строгого? Говоря попросту, разговор по существу — это разговор, в котором мы полностью проявляем себя и тем самым делаем разговор подлинным\*.

Хотя многие боятся «реального», «настоящего», на самом деле надо до смерти бояться ненастоящих разговоров. Тот, кто сказал, что слова дешевы, ошибался. Ненастоящие разговоры невероятно дорого обходятся организациям и людям. В каждой организации хотят

---

\* В оригинале книга называется *Fierce Conversations*. Английское *fierce* означает «крепкий, грубый, напряженный, ожесточенный, энергичный, эмоциональный, горячий, буйный, необузданый, неукрощенный». *Прим. ред.*

ощущать, что разговаривают с сотрудниками, клиентами, окружающими и с неведомым будущим, которое возникает вокруг, по-настоящему. И каждый человек хочет вести разговоры, способствующие пониманию окружающего его мира.

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

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

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

*Обо мне узнают.*

*Меня увидят.*

*Я изменюсь.*

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

## Мой путь

Тринадцать лет я работала с руководителями корпораций под эгидой TEC International — организации, занимающейся повышением эффективности и продлением сроков деятельности высших руководителей. Тысячи CEO\* из восемнадцати стран в течение года ежемесячно

---

\* CEO — руководитель компании, генеральный директор. *Прим. ред.*

встречаются с сотрудниками TEC International и ведут разговоры с глазу на глаз с кем-то вроде меня о своих предприятиях и своей жизни. В ходе этих бесед обсуждается все, начиная с бюджетов, стратегий, слияний, персонала и прибыльности (или отсутствия таковой) и кончая неудачными браками, здоровьем или детьми, которые отбились от рук.

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

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

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

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

Поскольку мой опыт откровенных бесед становился все более интересным и значительным, я вообразила, что превращаюсь в своеобразного маршрутизатора разговоров, прокладывающего, как

по карте, путь к углублению личностной целостности — моей и людей, желающих присоединиться ко мне. CEO, с которыми я работала, становились все откровеннее, и с этой искренностью пришло все более сильное ощущение личной свободы, жизненной силы и эффективности. Самые успешные руководители каждый раз решали вступать в постоянный, откровенный разговор с самими собой, уделяя самое пристальное внимание своей работе и жизни, что приводило к высокой личной подлинности, искренности, жесткой, даже жесткой порядочности, эмоциональной честности и повышало их способность твердо придерживаться своего видения будущего и вовлекать в это видение других.

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

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

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

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

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

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

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

## Начинаем

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

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

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

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

Итак, начнем.