

ГЛАВА 1

Принцип первый Наберитесь мужества для изучения реальности

Жизнь витиевата. Не пытайтесь ее распрямить.

Ни один план не выдерживает соприкосновения с действительностью. Проблема в том, что действительность имеет неприятную привычку вызывать изменения на работе и дома, что создает серьезные затруднения для наших любимых фантазий. Действительность — будь то реальность рынка, изменившиеся потребности супруги или супруга или обстоятельства нашего личного физического или эмоционального благополучия — обычно берет верх.

Вещи меняются. Мир меняется. Меняемся и вы, и я. Меняются коллеги по бизнесу, партнеры по жизни, друзья, клиенты — все мы. Как писала Лилиан Хеллман, «люди меняются и забывают уведомить друг друга об этом». Мы не только забываем поделиться этой новостью с другими, но и искусно скрываем это от себя самих. Неудивительно, что отношения разрушаются.

Традиционная практика ежегодных собраний, посвященных стратегии, ушла в прошлое. Теперь группе управляющих компаний бессмысленно уединяться на два дня для того, чтобы определить цели, развернуть план действий на предстоящий год и объявить

его. Им теперь необходимо собираться раз в квартал и задавать себе вопрос: «Что изменилось со времени нашего последнего заседания?» Как недавно признал президент одной компании, «хотелось бы твердо ухватить реальность, но кто-то заставляет ее двигаться».

Цитируя бизнес-консультанта Роберта Бриджеса, скажем: лучшее, на что мы можем надеяться, — это «искусное управление непредвиденным». Плохое случается*. Внутри. Снаружи. На что-то можно воздействовать. На что-то нельзя.

Жизнь витиевата

Плотно поработав с руководителями корпораций, я очень хорошо узнала, как быстро может меняться действительность. Клиент, заказы которого приносили вашей компании половину прибыли, объявил о банкротстве. Конкуренты сманили самого ценного вашего сотрудника. Конкурент вывел на рынок великолепный чудо-товар — ничего подобного ваша компания произвести не в состоянии, и противопоставить ему на рынке вам тоже нечего. Новая технология делает ваш продукт или услуги устаревшими. Экономика переживает подъемы и спады. То же испытываете и вы, запутавшись в сложных целях вашей организации и вызовах, с которыми она сталкивается.

Возможно, вам внезапно повезло заполучить крупного клиента, кого вы давно обхаживали, но не верили, что когда-нибудь его обретете. Но вы никак не готовы удовлетворить ожидания этого клиента. В последнем квартале 2001 года владелец находящегося где-то на побережье Берингова моря завода по переработке крабов изо всех сил бился над выполнением поступившего из Японии заказа на крабовое мясо — объемом вдвое больше обычного. Почему спрос возрос вдвое? После террористических атак 11 сентября многие японцы отменили планы поездок за рубеж и остались дома. А дома они поглощают огромное количество крабового мяса. Немногие из нас предвидели связь между терроризмом и потреблением крабов.

Может показаться, что компании испытывают стресс в связи либо с сокращением продаж, либо с их чрезмерным ростом. Как люди, мы

* Цитата из фильма «Форрест Гамп». Прим. пер.

испытываем стресс или потому, что нам не хватает вещей, которые мы хотим иметь, или потому, что все, что нам хочется иметь, у нас есть. Мы то теряем, то приобретаем, но и в том и в другом случае счастье обходит нас.

Или вы, возможно, понимаете, что работаете на новом уровне эффективности в конкретной сфере жизни. Это похоже на посещение любимого урока в школе, куда надо ходить каждый день. Вы получили повышение по службе или влюбились в чудесного человека. Да что бы там ни случилось, это замечательно, и вы не хотите разрушить то, что происходит с вами. Это как сдать последний экзамен на «отлично» и в тот же день выиграть в лотерею — и дух захватывает, и прикоснуться страшно. Вам подарили нечто драгоценное: возникает волнующая новая реальность, и вы это знаете! А в каком-то уголке сердца любящий голос предупреждает: «Послушай-ка, хвастун. Тебе лучше осуществить кое-какие серьезные изменения, а не то это везение испарится».

Посмотрим фактам в лицо. Мир не станет управляемым. Жизнь витиевата. И не пытайтесь ее распрямить.

Реальность надувного шара

Руководите ли вы организацией или поддерживаете надежные отношения в семье, вы обнаружите, что, поскольку действительность досконально не изучена и знания о ней не систематизированы, ваши лучшие попытки достичь целей «команды» будут постоянно срываться. Вам это известно. Но описать действительность, возможно, дело трудное. Позвольте пояснить, что я имею в виду.

Подумайте о вашей компании как о большом надувном шаре. Представьте, что у этого шара разноцветные сегменты — красный, зеленый, желтый и синий. Вообразите, что вы глава компании. Вы в синем сегменте. В нем вы и живете — постоянно, день за днем. Если кто-нибудь спросит у вас, какого цвета ваша компания, вы посмотрите себе под ноги и ответите: «Моя компания — синяя».

Откуда вы это знаете? Вы окружены синим. Открываете ящик письменного стола, а там — все синее. Берете телефонную трубку и слышите синие новости. Проходите через зал и вдыхаете синий аромат. Каждый день вы едите, пьете синее. Дышите синим. С вашей точки

зрения, компания насквозь синяя. Скажем точнее: она вся окрашена *синим*.

И вот вы приходите на заседание, чтобы изложить разработанную вами стратегию запуска волнующего нового проекта. Разумеется, вы объясняете, что это блистательная стратегия, учитывающая синеву компании.

Ваш CFO* слушает внимательно. Ее бровь ползет вверх. Она-то живет в красном секторе. Весь день она по самую шею купается в красном**. Потоки денежных средств едва-едва покрывают расходы. Она делает глубокий вдох и осмеливается высказать свое мнение: «Да, волнующий, замечательный проект, но, когда я слышу, что наша компания синяя, я задаюсь вопросом: а изучили ли вы последний прогноз поступлений и расходов? В последнее время я разбираюсь все больше с красным. Можно поговорить об этом?»

Хотя многие руководители не приветствуют мнения, которые противоречат их собственным, вы человек продвинутый, а потому отвечаете CFO: «Отлично, выкладывайте красное на стол. Посмотрим на ваши данные». И начинаются дебаты. Синее — красное, синее — красное, синее — красное.

Тут ваш директор по производству начинает чувствовать, что задет за живое. Он обитает в зеленом секторе. Он думает: «Боже мой, время реализации проекта невозможно придумать хуже, но всякий раз, когда я высказываю озабоченность, на меня смотрят как на Фому неверующего. Кроме того, время обеда почти наступило, если я затяну этот разговор, никто мне спасибо не скажет».

«Выигрыш/выигрывать» означает «Я выигрываю. Снова выигрываю».

Ваш вице-президент, ответственный за проектирование, живет в желтом секторе. У него прочно сложилось иное мнение, но он по опыту знает, что разногласия приводят к повышенным тонам в разговоре и сильным эмоциям, после чего кто-нибудь да умирает. Опыт подсказывает ему, что для многих людей понятие «выигрыш/выигрывать» означает «Я выигрываю. Снова выигрываю». В последний раз,

* Chief Financial Officer — финансовый директор. *Прим. ред.*

** Красным в бухгалтерских книгах издавна принято было записывать убытки и расходы. *Прим. пер.*

когда вице-президент, ответственный за проектирование, заступил черту и выдвинул идею, противоречившую обсуждаемой, самый голосистый член команды порвал в клочья и его идею, и его самого. И этот ведущий руководитель, которому известна вся полезная информация, преодолевая трудности, совершает замечательный подвиг: на уровне частиц он сжимается и исчезает.

Вы прекрасно знаете, что такое возможно. Окиньте мысленным взором все прошлые заседания, и вы обнаружите, что силитесь вспомнить: а участвовал ли в них ваш вице-президент по проектированию? Он, конечно, был там, но сделал свое присутствие незримым. Некоторые люди обладают исключительным даром оставаться невидимыми. Они могут быть блестящими специалистами, но, увы и ах, они и рыбу не ловят, и наживку на крючки не насаживают. Они не теплы и не холодны. Кажется, они в лучшем случае вежливо безразличны. И это раздражает.

Кивок корпоративного одобрения

В одной компании способность прятаться на заседаниях получила такое распространение, что в конце концов ей дали название. Представьте руководителя, восседающего за одним концом стола в зале заседаний. Он разглагольствует о мудрости нынешней стратегии. Подобно всем хорошим руководителям, и этот в какой-то момент дает присутствующим возможность высказаться, произнося примерно следующее: «Итак, что вы об этом думаете?»

За столом тихо. Неестественно тихо. Это похоже на затишье перед торнадо, когда смолкают птицы, ни один листок не шелохнется, а пожелтевшее небо предупреждает о надвигающейся буре. Все сидят, опустив глаза. Каждый демонстрирует личную технологию невидимости, стараясь не попасть в поле зрения руководителя. В какой-то момент руководитель вызывает беднягу, который преуспел в искусстве оставаться невидимым меньше, чем его коллеги:

— Что думаешь об этом плане, Джим?

Лицо Джима становится похожим на морду кота, роющегося в мусорном баке, — на нем появляется выражение полнейшего отсутствия здесь и сейчас: мол, тут нет ни меня, ни вас. Руководитель, однако, ждет, когда Джим заговорит. Джиму надо что-то делать.

И он кивает. Уставившись в стол, он двигает головой вверх и вниз. Руководитель улыбается.

— А ты, Илейн, что скажешь? — упорствует он.

Илейн словно проваливается в корзину для мусора. Ее голова опущена. Она отводит глаза — и кивает.

И так далее, по всему столу. Руководитель обводит взором зал.

Это — Кивок Корпоративной Вежливости. И корпоративного одобрения.

Удовлетворенный руководитель заключает:

— Вот и славно. С понедельника начинаем.

В комиксах над головами персонажей появляются «пузыри» с надписями, о чем персонажи думают. В них неотфильтрованные, живые мысли, возникающие в их мозгах. Мы обожаем серию комиксов Dilbert потому, что ее герои говорят то, что думают, и то, что частенько думаем мы сами. Если б мы могли читать такие «пузыри» над головами людей, сидящих за столом во время встречи, то, возможно, увидели бы, что те самые сотрудники, которым предстоит заняться осуществлением стратегии, думают: «Да это попросту невозможно. Это безумие!» Или: «Интересно, заметила ли бы моя семья, если бы я купил билет на Барбадос и исчез».

Большинство людей хотят слышать правду, даже если она неприятна.

Мы не знаем, о чем думают люди, до тех пор пока они не скажут нам об этом. Но даже после того, как они сообщат нам о своих мыслях, нет никаких гарантий того, что они рассказывают нам то, что они действительно думают. И все же, если спросить людей, большинство из них поклянутся, что хотят слышать правду, пусть и неприятную.

Один мой знакомый, руководитель высшего уровня, грозный для многих, недавно повысил по службе отважного сотрудника, который вошел в его кабинет с огромным мешком песка и высыпал этот песок на коврик.

— Да что вы, черт возьми, делаете? — спросил мой знакомый.

Сотрудник ответил:

— Я просто решил помочь вам прятать голову в песок. Я постоянно поднимаю вопрос, а вы все время от него уходите.

Можете быть уверены: этот сотрудник не решился бы на такой отчаянный и рискованный шаг, не будь он убежден в том, что компания собирается пойти по пути, который ведет к катастрофе. После бессонной ночи он понял, что обязан сделать то, что сделал, обязан перед самим собой, перед коллегами и клиентами, и что он должен заставить руководителя выслушать его. В противном случае он уйдет из компании. Он сказал руководителю: «У всех полностью входящих и исходящих, но опасаясь, что мы избегаем брать-ся за слишком тяжелую корзину».

Глубоко внутри нас есть что-то, что отзывается в людях на одном с нами уровне.

Состоявшийся после этого возмутительного поступка разговор был разговором о существующем положении вещей и привел к получению новых знаний, решению трудной проблемы и обогащению отношений. Немаловажно и то, что в результате этого разговора в компании были проведены изменения, необходимые, чтобы избежать возможной катастрофы.

Если вы оказались в подобной ситуации, я не советую вам покупать мешок песка. Однако признайте, что есть в нас что-то такое, что вызывает глубокий отклик в поведении равных нам по положению людей, которые не облизывают нас, не предлагают компромиссы, а вместо этого описывают действительность настолько просто и убедительно, что истина кажется неизбежной, неотвратимой и мы не можем не признать этого.

А если вы руководитель, заслуживающий куля с песком, вы, вероятно, защищаетесь жалобой: «Я до предела отдаю свою энергию, и все в одни ворота. Никакой реакции». Возможно, вы не допускаете реакции на свои действия.

Проведем критическую оценку ситуации

Кивок корпоративной вежливости и согласия демонстрируют не только в залах заседаний, но и дома. Компании и браки временно или постоянно сходят с пути потому, что люди не говорят о том, о чем они действительно думают. Никто и не спрашивает. И никто на самом деле и не отвечает на этот вопрос.

Компании и браки терпят крушение потому, что люди не говорят о том, о чем на самом деле думают.

Спросите себя:

- Какие цели я преследую, разговаривая с людьми? Какого рода вопросы я обычно обсуждаю? Нет ли других, более интересных тем?
- Насколько часто я замечаю, что, мягко говоря, высказываю то, что не имею в виду?
- На скольких заседаниях я сижу, понимая, что реальные проблемы не обсуждают? А как обстоит дело с разговорами в моей семейной жизни? Каких вопросов мы избегаем?
- Если бы я получил гарантированно честные ответы на любой из трех поставленных выше вопросов, то к кому я бы обратился с ними и о чем бы я просил этих людей?
- Каковы экономические, эмоциональные и интеллектуальные издержки, которые несет компания из-за того, что не выявляет и не решает реальные проблемы? Какой ущерб несет моя семейная жизнь? И какие издержки несут от этого я сам?
- Насколько часто, по моим воспоминаниям, члены моей команды или сотрудники открыто высказывают сомнения, пытаюсь сделать разговор по-настоящему содержательным? Как ведутся разговоры у меня дома? Насколько откровенны мой партнер и я во взаимном общении?
- Когда я в последний раз откровенно высказывал свои мысли и чувства?
- Как бы я описал уровень сотрудничества, согласованности и ответственности в команде моих управляющих? В семье?
- Чего руководители моей организации предпочитают не знать? Чего предпочитают не знать члены моей семьи? Что не хочется знать мне?
- Насколько я уверен в том, что члены моей команды глубоко привержены тому же самому видению будущего и задач, что и я? Насколько я уверен в том, что мой партнер придерживается того же видения нашего общего будущего, какого и я?

- Когда в последний раз я сходил(ся) в споре с кем-то на работе или дома по причине поведения этого человека и наш разговор завершался обогащением отношений?
- Если в моей организации в результате разговоров ничего не меняется, какие последствия это будет иметь для моей карьеры, моего успеха? А для подразделения? Для главных клиентов? Для будущего организации? Для моего брака? Если ничто не меняется, то каковы последствия этого для нас как супружеской пары? И для меня лично?
- Какого рода разговор я бы не смог вести с начальниками, с коллегами, с людьми, непосредственно отчитывающимися передо мной, с клиентами, женой/мужем и, что самое важное, с самим собой, с моими устремлениями? Если б я смог провести такие разговоры откровенно, начистоту, то какую разницу они смогли бы создать и смогли бы они изменить все?
- Если бы все разговоры с самыми важными в моей жизни людьми, в том числе с мужем/женой и членами семьи, успешно исследовали реальность, приводили бы к обучению, решению проблем и обогащению отношений, то как бы это изменило качество моей жизни?

Не являются ли мои истины помехой разговорам по существу?

Было бы серьезным упрощением думать, что каждому из нас необходимо говорить правду. Уилл Шульц, многие десятилетия ведущий семинары о честности, предполагает, что правда, истина в высшей степени все упрощает — отношения и организации становятся проще, энергичнее и прозрачнее, если они существуют в атмосфере правды. Однако Шульц признаёт, что сама истина далеко не проста.

То, что люди считали истиной, в современных условиях, возможно, более таковой не является.

Остановимся на минутку и задумаемся, что есть истина. Что она собой представляет, в конце-то концов, и есть ли у кого-нибудь исключительное право на нее?

То, что каждый из нас считает истиной, всего лишь отражает наши представления о действительности. Когда действительность изменяется (а когда она не меняется?) и когда мы игнорируем то, что реальности могут быть разными (вспомните о надувном шаре), то, если мы занимаем твердую позицию и держимся знакомой реальности или реальности, которая нам нравится, мы можем ошибаться. Возможно, то, что мы считали истиной, в современных условиях уже не истина.

Например, большинство людей верят, что есть люди, с которыми просто нельзя разговаривать. Как говорил Сэчмо*, «с некоторыми людьми нельзя разговаривать, даже если они сами об этом не знают». После того как на протяжении многих лет мы терпим бесчисленные неудачи в беседах, мы понимаем такое убеждение.

Впрочем, я заметила: в равной степени возможно и то, что способ нашего общения с людьми неэффективен, неудачен, неадекватен. Наши приемы разговора с «трудными» людьми не работают, но другие приемы могут стать и становятся эффективными. Не надо предъявлять ультиматумы. Причина затруднений заключается в наших представлениях о том, что, как и кому можно говорить. Если мы изменим наши убеждения и представления, могут состояться вполне продуктивные разговоры.

Кто владеет истиной?

А как насчет изучения действительности? Большинству из нас легче оставаться в той реальности, которую мы определили, нашли в процессе деятельности и которая по большей части и чаще всего существует в одном сегменте надувного шара. И все же наше конкурентное преимущество заключается в способности обучаться в соответствии с изменяющимися реальностями и быстро реагировать на эти изменения. Если мы допускаем существование многих реальностей, мы создаем возможности, которых у нас прежде не было.

Вопрос: кто владеет истиной о цвете компании?

Вы интересуетесь ответом? Он таков: *каждый сотрудник компании*, включая охранника на входе, регистрирующего визитеров,

* Прозвище великого Луи Армстронга. Прим. пер.

владеет долей истины относительно цвета компании. Ключевое слово здесь — *доля*. Никто, в том числе и глава компании, не знает всей истины, потому что никто не может в одно и то же время и постоянно находиться повсюду.

Реальность непростительно сложна.

Энн Лэмонтт

Разумеется, это применимо и к нашим личным отношениям. Каждый из нас — супруги, дети — владеет частицей истины по поводу того, что происходит в нашей семейной жизни. Я бы удивилась, если бы и у собаки не было парочки предложений, которые она хотела бы внести.

Одновременно сосуществуют многие реальности, конкурирующие друг с другом. Это правда, и *это* правда, и *это* правда. Как пишет Энн Лэмонтт, «реальность непростительно сложна».

Поскольку ни в одном бизнесе нет абсолютной, исчерпывающей истины, возникает вопрос: какая из истин сегодня *наилучшая*? Скорее всего, мы обнаружим, что самая хорошая для нас та, в которой мы больше всего нуждаемся, чтобы понять, что на заседании руководства сегодня есть место для каждого. Что все мнения приветствуются. Что неважно, какова сфера нашей компетенции и опыта, но у всех нас есть прозрения и соображения о других аспектах организации и, хотя каждый из нас, возможно, знает лучший способ выполнения компанией какой-то задачи, никому не известно что-то большее, чем соображения всех сотрудников. Так и слышу, как кто-то говорит: «Надо взорвать людей, занявших тепленькие местечки. К чертовой матери». Согласна. И предлагаю разговоры по существу как отличное средство исцеления от чрезмерной уверенности.

Например, что произойдет, если мы спросим членов наших коллективов: «Что невозможно было бы сделать, если бы вы могли изменить все?» Или: «Вообразите, что вы новый конкурент, объявившийся в городе, и что у нас полно денег. Как бы вы вытеснили нашу компанию из бизнеса?»

Разговоры по существу — прекрасное лекарство от чрезмерной уверенности.

Чуть далее в этой главе я познакомлю вас с эффективной моделью направленного на изучение действительности разговора — с любым человеком на любую тему, независимо от того, где это происходит: дома или на работе. Но сначала напомним, что одна из целей разговоров по существу состоит в том, чтобы огласить представления каждого о действительности. Эти представления должны быть открыто изложены для того, чтобы их стало возможно изучить. Подчеркиваю: представления *каждого*!

Многие руководители корпораций застонут от одной мысли об этом. «Уделять время изучению частицы истины, которой владеет всякий, об истинном цвете компании — да на это и вечности не хватит! У меня компания, и я ею руковожу. Разговоры по существу отнимают слишком много времени».

Не всегда. У меня были разговоры по существу, продолжавшиеся всего лишь несколько секунд (о чем я еще расскажу). Но разговоры по существу часто требуют времени.

Разговоры по существу часто требуют времени. Правда, дело в том, что всё остальное требует еще *больше* времени.

Правда, дело в том, что все остальное отнимает еще *больше* времени.

Большинство лидеров на собственном опыте узнали, что до тех пор, пока множественные — иногда противоречащие друг другу — реальности, воспринимаемые главными лицами и группами, не изучены, осуществление плана определенно может обернуться экспериментом. Если вы противитесь изучению разных реальностей на работе и дома или запрещаете такое изучение, вам придется тратить время, деньги, энергию и эмоции на расчистку последствий, к которым приведут попытки реализовать те планы, что тихо, но успешно торпедируют люди, недовольные тем, что их опыт, мнения и глубокие убеждения не представляли особого интереса для организации.

Выложить реальность на стол

Изучение реальности проходит три стадии. Стадия первая: выявление проблемы, вынесение проблемы на обсуждение и выдвижение

предложения (если оно у кого-нибудь есть). Другими словами, сегодня мы занимаемся определенным сегментом надувного шара. Так это выглядит с моей точки зрения. Будьте предельно кратки и точны. «Вот проблема. А вот мое предложение ее решения».

Альтернативный подход — держать свои соображения при себе до тех пор, пока другие не поделятся собственными. Впрочем, я считаю, что разговоры лучше всего начинать тогда, когда есть четко сформулированная идея, выдвинутая в качестве отправной точки и предмета общего обсуждения и размышления. Если у вас нет предложения, просто обозначьте проблему и двигайтесь дальше.

Если вас окружают знающие, но осторожные люди, то, выдвинув предложение или описав проблему, просто не задавайте вопрос: «Что вы думаете об этом?» Просите, чтобы вопросы задавали вам. Проверяйте, насколько хорошо вас понимают. Скажите: «Прежде чем идти дальше, задайте, пожалуйста, любые вопросы на уточнение, какие у вас появились». Если заметите, что кто-то помалкивает, но выглядит озадаченным или озабоченным, спросите: «Какие вопросы у тебя появились?»

Обратите внимание: я предполагаю, что некоторые из вас за время своей карьеры сталкивались с каким-нибудь из членов команды, который, подобно персонажу книги Чарльза Бакстера «Праздник любви» (The Feast of Love), занял позицию «убийственного нейтралитета и непрошибаемой неподвижности». Неважно, насколько искренне и деликатно вы приглашаете таких людей поделиться взглядами. Они все равно отклонят приглашение. И все же до тех пор, пока они работают с вами или остаются членами семьи, у них есть положение и вес в организации (или в семье), и они твердо преграждают путь прогрессу, как дерево, в которое врзается нетрезвый водитель. Такое препятствие убивает просто тем, что стоит, где стоит. В главе 4 вы познакомитесь с моделью, позволяющей смело и умело преодолевать такое поведение.

Как только вы убедитесь, что все понимают ваше предложение, проверьте, все ли с ним согласны. Скажите, например, вот что: «Полагаю, делать надо так. Это верный курс действий. Но подозреваю, что кто-то из вас может смотреть на это дело иначе. Если такие люди есть, я хотел бы выслушать их мнения. Понимаю: из-за моей увлеченности создается впечатление, что я не стану прислушиваться

к мнениям других, но мое дело — принимать лучшие из возможных решений для организации, а не убеждать всех в моей правоте. Пожалуйста, высказывайтесь». А затем начните опрос всех присутствующих. «Что думаешь, Сара?», «Майк, а ты что скажешь? Прошу откликнуться на сказанное мною».

Подобные приглашения побуждают людей раскрыться. Ведь вы публично, открыто и энергично побуждаете их поделиться взглядами, которые противоречат вашим. Вы демонстрируете свою открытость рациональному воздействию.

Встраивайте в свои доводы приманку — убеждение, мнение, провокационный вопрос. А затем забрасывайте ее в поток и смотрите, как клюет!

Делайте то же самое после обмена соображениями с другими. «Джим, что думаешь по поводу мысли, высказанной Майком?»

Порой я прибегаю к другим, более красочным и энергичным словам для того, чтобы побудить группу бросить вызов идеям других групп. «Встраивайте приманку в свои доводы, забрасывайте ее в поток и смотрите, как клюет! Если вы намереваетесь создать что-либо отличающееся от неудовлетворительных отношений друг с другом, дайте коллегам что-нибудь такое, во что они могут вонзить зубы, и побудите их бросить вам вызов».

Хочу предупредить: когда кто-нибудь откликается на ваше предложение выступить против вашего твердого убеждения, подавите искушение сразу же броситься на защиту своей идеи. Мне часто доводилось видеть, как группа откликается на, казалось бы, искреннее приглашение, а потом инстинктивная попытка руководителя укрепить доводы в пользу выдвинутой им идеи охлаждает порыв людей. У всех присутствовавших в зале создавалось впечатление, что руководитель говорит: «Очевидно, вы не поняли всю блистательность этой идеи. Позвольте еще раз объяснить ее вам». Когда мы допускаем такую ошибку, мы учим всех находящихся в зале тому, что, побуждая их выступить против нашего мнения, мы на самом деле ничего такого в виду не имеем.

Вместо попыток усилить доводы изучите позицию других людей. «Ну же, Майк, выскажись полнее. Помоги понять твои соображения».

Итак, изучать реальность необходимо в следующем порядке. Надо:

- 1) выдвинуть предложение;
- 2) проверить, понято ли оно;
- 3) выяснить, пользуется ли предложение одобрением.

Между прочим, не всегда полезно обращаться к людям, обладающим наибольшим опытом. Вместо этого обращайтесь к тем, кто занимает наилучшие для наблюдения позиции. Кто стоит у той точки, где происходят события? А кто находится на отдалении? Человек, к которому вы обращаетесь, не всегда признанный лидер. И, наконец, кто занимает прочное место в самом конце производственной цепочки? Ведь любые принятые вами решения скажутся именно на этом человеке.

Какова отдача от изучения множественных реальностей? Люди учатся думать. Многие так называемые обучающие мероприятия не дают возможностей для реального мышления. Встречи и собрания — всего лишь слабо завуалированные попытки убедить других (сотрудников или членов семьи) согласиться с решениями наставника (управляющего, отца или матери). Настоящее мышление происходит только тогда, когда в изучении различных мнений участвуют все.

Кто знает? Вы можете изменить мнение по ходу разговора. Когда реальность тщательно изучают, участвующие в изучении часто уходят с собрания с мыслями, которых ни у кого из пришедших на собрание не было. Порой мы обнаруживаем, что попросту управляем организацией из кухни или комнаты, не замечая шоссе под самым нашим носом.

Нет ничего опаснее мысли, которая у вас единственная.

Эмиль Шартье

Иногда мобилизация мужества для изучения действительности позволяет организациям отойти от края пропасти. Как заметил Эмиль Шартье, «нет ничего опаснее мысли, которая у вас единственная».

Очень важно заметить: изучение реальности позволяет принимать решение. Людей вовлекают в поддержку решений, даже если

они и не согласны с ними, поскольку у них спросили, что они думают, и оценили их мнение, а еще потому, что они действительно понимают, по какой причине эти решения приняты.

Избегайте обвинений

Если мы можем согласиться с утверждением, что реальность сложна, мы, вероятно, можем согласиться и с путем, которым пришли к нашей нынешней действительности. Мы знаем всех людей и все действия, знаем, когда, где и почему были приняты решения, которые гарантировали, что мы пришли к тем скверным результатам, что ныне расхлебываем. Но и нынешняя реальность столь же сложна. Как говорить об этом? Как говорить о допущенных нами ошибках и неудачах, не затыкая людям рта и не заставляя всех обороняться?

Предлагаю для размышления такое соображение: «В любой ситуации человек, способный с максимальной точностью описать действительность, не возлагая ни на кого вину, становится лидером, признанным или нет».

Это слова Эдвина Фридмана. Но легко сказать, да трудно сделать.

Большинству людей нравится тыкать пальцами: это сделал *такой-то*, а это совершила *такая-то*. Это натворили *такие-то*. Или, наоборот, не совершили и не натворили. Поиск виноватых непременно и автоматически включает все защитные механизмы, и это захлопывает двери перед возможностями плавного течения дебатов и принятия решений.

Человек, способный с максимальной точностью описать действительность, не возлагая ни на кого вину, становится лидером.

Несколько лет назад мне довелось увидеть последствия подобной динамики при назначении нового CEO, которому предстояло вывести компанию из затяжных трудностей. Я знала нескольких человек, работавших на нее. Новому CEO, Роджеру, крепко досталось. Сотрудники были разочарованы поведением его предшественника. Роджер

попытался повернуть ход дел вспять железной рукой. Многим казалось, что Роджер не желает прислушиваться к советам, а тех, кто выступал против взятого им курса, считает врагами. Эти люди были озлоблены, расстроены и опасались, что новый режим будет столь же пагубным, каким был и предыдущий.

В коридорах и по кабинетам шли унылые разговоры. Провал очередного руководителя казался неизбежным. Многие отказали в поддержке Роджеру, о котором стали говорить: «Вот идет труп».

Когда на состоявшемся в столовой неформальном собрании коллектива многие сотрудники стали поминать последние ошибки Роджера, одна из сотрудниц, Элизабет, сказала:

— Я обеспокоена тем, что мы тут творим. Признаюсь: я повинна в том, что плохо относилась к Роджеру. Но, сидя здесь, я испытываю стыд. Руководство организацией в такое время — дело неблагодарное и трудное для кого угодно. Настроение в компании хуже некуда, поступления падают, клиенты жалуются, и наш руководитель на своем уровне делает все что может для того, чтобы вытащить компанию из трясины. Хотелось бы узнать, что мы способны сделать для поддержки его усилий.

На это другой сотрудник ответил:

— Давай-давай, Элизабет. С Роджером никто не может разговаривать. Не сможешь и ты.

Элизабет отреагировала:

— А как мы можем стать людьми, которых он будет слушать? Возможно, нам надо изменить подход. Насколько хорошо мы понимаем нынешнюю стратегию? Поскольку перемены — на повестке дня, возможно, мы могли бы усвоить одну-другую задачу.

Настроение собравшихся изменилось, люди стали размышлять о возможностях и формулировать предложения. На следующий день Элизабет попросила встречи с Роджером и начала разговор так: «Я пришла по двум причинам. Во-первых, чтобы принести извинения за то, что я критиковала вас за глаза и не поддерживала вас. Я понимаю, что мое поведение мешало вам, и хочу, чтобы вы знали: с сегодняшнего дня мое отношение к вам существенно улучшилось. Я хотела бы помочь любыми доступными мне способами. Во-вторых, я хотела бы предложить провести собрание с коллективом. Как руководитель

вы нуждаетесь в нашей поддержке, и мне хотелось бы, чтобы вы ее получили. Некоторые потенциально хорошие идеи скрывали от вас, опасаясь наказаний. Надеюсь, вы воспримете эти идеи и поделитесь с сотрудниками вашими соображениями, поскольку многие подрывают вашу стратегию на следующий год и логику этой стратегии. Уверена, это собрание может стать поворотным пунктом для нас всех и для компании».

На протяжении нескольких следующих месяцев Элизабет стала весьма уважаемым агентом позитивных перемен в организации.

А что сказать о домашнем фронте? Как мы описываем реальность, никого не обвиняя, в тех случаях, когда люди, которых мы любим, своим поведением разрушают отношения?

Одна из моих подруг рассказала мне о внутренней борьбе, которую ей пришлось недавно пережить. Поводом стало посещение местного праздника вместе с новым другом. «Мы сидели за столиком в пивном ресторане на открытом воздухе, когда пара за соседним столиком начала разговор с нами. Прежде чем я поняла, что происходит, Бен вступил в оживленный разговор с женщиной. Он повернулся ко мне спиной, и они с явным удовольствием болтали о каких-то эпизодах из прошлого, которые оба помнили. Наконец минут через двадцать Бен повернулся ко мне и спросил: “Не уделяю тебе внимания?” Я саркастично ответила: “Да”. Ни он, ни я не знали, как вести себя дальше. Остаток дня прошел в напряжении. Мне все это не нравилось. Я была расстроена и разочарована тем, что Бен так долго не обращал на меня внимания, но устраивать бурное выяснение отношений мне не хотелось. Я боялась, что, если откровенно выскажу то, что думаю, дело кончится плохо».

По ходу разговора подруга собрала все детали воедино.

«Я пока лишь пытаюсь понять Бена, но думаю, что он действительно относится ко мне с нежностью. Полагаю, он просто развлекался, а не флиртовал, а мои чувства касались не Бена, а меня самой. Никогда в жизни не хотела чувствовать, что конкурирую за внимание мужчины. Я могла бы вступить в разговор, но не сделала этого и не думаю, что когда-нибудь попытаюсь. Если похожая ситуация снова возникнет, обещаю, что Бен узнает о том, что я буду чувствовать. Это, возможно, поможет ему понять мое состояние, а мне — больше узнать о нем».

Какой изящный подход к ухабам в отношениях! Никаких обвинений. Просто сообщение: «Со мной вот что происходит. Думала, тебе следует об этом знать».

Больше никаких «но»

Читая эту книгу, вы познакомитесь со многими инструментами, которые помогут вам изучать многогранную и беспокойную реальность, окружающую вас на работе и в жизни. Чтобы вам стало легче описывать действительность, ни на кого не возлагая вину, сделайте простую и эффективную вещь: уберите из лексикона слово «но» и замените его союзом «и». «Мне нравится то, что вы сделали, но...» будет лучше восприниматься, если вы скажете: «Мне нравится то, что вы сделали, и...»

Уберите слово «но» из лексикона и замените его союзом «и».

Например, типичный разговор с сотрудником складывается так:

Знаю, вы хотите уделить больше времени завершению этого проекта, но приближается срок его выполнения. Вы хотите, чтобы я помог вам в Бостоне, но у меня совсем немного времени, в течение которого надо сделать кое-что крайне важное в Сиэтле. Я хотел бы помочь вам, но сейчас сделать это очень трудно. Вы, похоже, испытываете напряжение, но я рассчитываю на то, что вы выполните проект в срок и с минимальным вмешательством с моей стороны.

Другими словами, все правильно, однако и «но» тоже оправданно. Множественные реальности конкурируют друг с другом, и надо выбрать одну из них. Извините, но вы проиграли.

На одном недавно прошедшем в Далласе семинаре Роб Браун, СЕО компании, в огромных количествах производящей кафедры и пюпитры для выступлений, высказал предположение о том, что фраза «да, но...» — всего лишь сокращение выражения «ваша оценка превосходна, но чрезмерна; придерживайтесь основной истины».

Если вы всякий раз, когда обычно используете «но», будете заменять его словом «и», беседа может приобрести следующий вид:

Знаю, вы хотите уделить завершению проекта больше времени, и срок его выполнения неумолимо надвигается. Вы хотите, чтобы я помог вам в Бостоне, а у меня совсем немного времени, за которое мне надо сделать кое-что крайне важное в Сиэтле. Я хотел бы помочь вам, и теперь мне надо совершить трудный выбор. Похоже, вы испытываете напряжение, и я рассчитываю на то, что вы выполните проект в срок и с минимальным вмешательством с моей стороны.

Большинство людей бывают шокированы, когда узнают о том, сколько раз за день они используют слово «но».

Произведя эту замену, вы ведь чувствуете себя лучше, не так ли? Не только вы, но и те, к кому вы обращаетесь. И верно, союз «и» звучит гораздо приятнее. Множественные реальности не конкурируют друг с другом. Они просто существуют. У вас доля истины, и у меня доля истины. Давайте подумаем, что делать.

Большинство людей бывают шокированы, когда узнают о том, сколько раз за день они используют слово «но».

Задание

В течение следующих двадцати четырех часов упражняйтесь в точном описании действительности, не возлагая ни на кого ответственность. Ни на работе, ни дома.

Чтобы помочь в выполнении этого задания, подскажу: всякий раз, когда вы вот-вот скажете «но», ловите себя на этом слове и заменяйте его «и».

Возможно, выполнять задание будет трудно, но учение — борьба с трудностями. Справьтесь с заданием — и вы быстрее, живее будете делать карьеру. Да и дома дела пойдут лучше. Люди откроются вам.

Участвуйте в беседах. В конце концов, ваша версия реальности ничем не хуже других. Помните, что действительность никогда не может быть абсолютной и не является чем-то данным нам. Когда вы тщательно обдумываете все аспекты темы, возникает ясность.

Ваша версия реальности ничем не хуже других.

Чтобы поощрить коллег к откровенному высказыванию мыслей, попробуйте привести им сравнение реальности с надувным

шаром и объяснить это сравнение словами: «Можете рассчитывать на меня: я рассказываю вам, что думаю и чувствую, и то, каким образом я пришел к этим мыслям и чувствам. Приглашаю вас сделать то же самое, особенно если вы не согласны с моим мнением. Наши разные перспективы бесценны. В конце концов, наша цель — принять наилучшие из возможных решений в интересах компании, а не доказывать правильность своих мнений».

На недавней конференции ведущих работодателей со всех концов света один корпоративный клиент, воспользовавшись сравнением с надувным шаром, предложил сделать четыре акцента в каждом секторе шара: на финансовой отчетности, скорости, новых технологиях и инновациях. Этот человек наставлял всех: «По мере того как мы реализуем наш план, надо постоянно изучать действительность с этих точек зрения. Иногда они приходят в противоречие; однако мы должны защищать каждый сегмент нашего корпоративного шара. Выступайте смело от их имени».

В личных отношениях адаптируйте слова к ситуации. «По-моему, наши отношения именно таковы. Я действительно хочу узнать твое мнение, особенно если оно отличается от моего. Успех отношений зависит от нашей способности понимать друг друга и говорить друг с другом откровенно. Мы должны поддерживать полный контакт».

И самое главное: описывая ваше видение ситуации, никого не осуждайте.

Возможно, на вас будут поглядывать посторонние люди. Пусть вас это не смущает. Всякий раз, когда вы точно описываете действительность, *никого при этом не обвиняя*, вы создаете вокруг себя своего рода силовое поле доброжелательности к другим людям.

Когда вы тренируетесь в описании реальности, не сопровождающемся обвинениями, обратите внимание, как меняются тон и результаты ваших разговоров, в которых вы почти незаметно исключаете слово «но» из словаря.

Рыба гниет с головы

Джон Томпкинс, СЕО рыболовецкой компании, выглядит как могучий морской вал, потопивший многие суда. В нем 180 сантиметров роста. Он весьма плотного сложения. Выглядит солидно. Приветствуя меня в приемной компании, он тепло улыбается. Я замечаю

его легкую хромоту и посматриваю, не протез ли у него вместо ноги. Пока мы обмениваемся рукопожатиями, я думаю, что, если бы пришлось выбирать, я бы хотела оказаться на его стороне.

Джон призвал меня на помощь потому, что ему надо подготовиться к встрече с 55 ключевыми сотрудниками: 40 моряками (русскими, чехами, норвежцами, австралийцами и американцами) и 15 старшими сотрудниками наземных служб, которые отвечают за управление операциями, продажи, маркетинг, бухгалтерию и отношения в коллективе.

В разговоре по телефону Джон сказал, что его компания столкнулась с рядом проблем, каковые, как он надеется, удастся разрешить, пока все в городе в связи с тем, что суда стоят на верфях, на ремонте и на переоснащении. Джону рекомендовали меня. Не могла ли бы я помочь?

Неделю спустя я усаживалась на кожаный диван в кабинете Джона. Мне подали стакан воды, и я спросила, как обстоят дела.

— Проблем две, — сказал Джон. — Первая состоит в том, что между рыбаками, работающими в море, и людьми из береговых служб недостаточно хорошие коммуникации.

Оформленный в морском стиле кабинет Джона строго соответствовал назначению, и я старалась не отвлекаться на расставленные и развешанные на стенах, полках и столе диковинные предметы и навигационные приборы. Массивный кусок перекрученного металла, должно быть, служил напоминанием о плохом дне, тяжелом путешествии. А еще там были карты мест промысла рыбы и похожая на морской анемон стеклянная скульптура работы Дейла Чихули*.

— Плавсостав ловит и перерабатывает рыбу. Это их работа. А здесь, на берегу, в офисе, мы обеспечиваем поддержку судов. Если на одном из них что-то ломается и на борту нет необходимой запчасти, мы доставляем ее рыбакам. Если кто-то из членов команды заболевает, мы снимаем его с судна и отправляем туда человека на замену. Поддержание рабочих контактов критически важно для успеха. Надо постоянно знать, сколько рыбы выловлено каждым судном и все ли члены команды в порядке. Основываясь на результатах, мы переводим суда

* Дейл Чихули (р. в 1941) — американский художник и скульптор. Известен скульптурами из стекла, в том числе морской тематики. *Прим. пер.*

в другие районы промысла или заменяем членов команды. Проблема в том, что ни о чем другом люди и не говорят.

— Почему?

— Люди на судах не чувствуют поддержки береговых служб. А люди из береговых служб считают, что рыбаки не ценят их работу.

— Продолжайте.

— Рыбаки в море из всех сил трудятся, чтобы добыть рыбу. Если они ее не добудут, все мы останемся без работы. Рыбакам не нравится, как к ним относятся люди из береговых служб. Им кажется, что люди в офисе не ценят того, что делают рыбаки, и не понимают, насколько тяжел рыбацкий труд. А в береговых службах убеждены, что люди из плавсостава считают, будто на берегу просто сидят и покупают сигары.

— Понятно. А какова вторая проблема?

Джон глубоко вздыхает и смотрит на дверь.

Эта проблема ближе. И серьезнее. Кажется, она еще и болезненна, догадываюсь я.

— У меня работают два талантливых парня, Кен и Рик. Занимаются оперативным управлением судами. Рик помогал мне запустить компанию, и, когда я нанял Кена и поставил его руководить оперативным управлением, Рик разозлился. У меня были причины поступить так. Рик — малый горячий. Кену лучше удастся решать вопросы с людьми и продумывать, как эффективнее управлять делами. Я думал, что Рик совладает со своей обидой, но прошел уже год, а он все еще злится и находит миллион способов вредить Кену. Рик даже несколько раз попадался на лжи.

У меня брови поползли вверх. Джон пожал плечами:

— Понимаю. Вас интересует, почему он еще работает в компании.

— Мне любопытно, что вы сочли его пригодным к работе в компании.

— Удачно сказано, — хихикнул Джон.

— Это эвфемизм.

— Рик слишком хорош. Его нельзя терять, — тряхнул головой Джон.

— Вот и получайте то, к чему вы относитесь так терпимо.

Джон согласно кивнул и поморщился.

Я сказала:

— Похоже, у вас здесь честность и порядочность — устаревшие понятия. Если, конечно, ложь не одна из ваших корпоративных ценностей.

Джон нахмурился и кивнул.

— Мне надо с ним поговорить. И я с ним *поговорю*.

— А мысль о разговоре с ним не вызывает у вас тошноту?

— Пожалуй, — слабо улыбнулся Джон.

— Да, вопрос серьезный, но вернемся к нему позже. Есть ли еще какие-то проблемы?

— Нет. Это все. Но и этого достаточно.

Я попросила разрешения побеседовать с людьми из офиса и на судах. Доверительно.

— Конечно, побеседуйте, — ответил Джон. — Но большинство из них не говорят по-английски.

Я также спросила, можно ли поговорить с некоторыми из главных покупателей и продавцов.

Потом наняли переводчика Василия, он подписал соглашение о конфиденциальности и отвез меня на верфь.

Над головой кричали чайки и другие береговые птицы. Стоял декабрь. Дул холодный порывистый ветер, но ванты стоявших на причале судов не гудели. Звуки здесь отличались от тех, что слышишь на пристани для яхт. Суда были огромными, больше, чем Парфенон. Эти тяжелые металлические мастодонты длиной сто с лишним метров и шириной почти двадцать метров, построенные для того, чтобы на них могли в течение шести месяцев жить и работать 165 человек, сидели глубоко в воде.

Василий и я пристально смотрели на изогнутые борта судна, на котором у нас должно было состояться первое собеседование. Мне было интересно: а что случилось бы с уровнем воды, если б суда каким-то мистическим образом были подняты из нее? Мы начали долгий подъем на палубу. Василий тяжело дышал. Мои подбадривания в духе долговязого Джона Сильвера «Давай, давай, дружище. Работай, работай» не развлекали его. Возможно, он думал, что я чем-то поперхнулась и теперь отплеываюсь, стараясь сохранить женское достоинство.

Встреча на месте

Одна из моих любимых цитат — из Руми, суфийского поэта XIII века. Он писал: «За гранью мыслей о добре и зле лежит простор. Там я тебя и встречу».

Это было поле, на котором я предпочла вести разговоры, — простор, где мы делаем лучшее, что в наших силах, для того чтобы отложить решение, куда идти и где беседовать, где может возникнуть обучающий момент.

На рыболовецких судах я не говорила о Руми. Трудно переводить Руми на русский! Впрочем, поскольку бóльшую часть времени я воображала, что веду беседу в поле, где суждение откладывается, часто на десять-пятнадцать минут разговора, люди говорили: «Не могу поверить, что рассказываю это вам». Когда я слышала такую фразу, отвечала: «Считаю за честь слышать это».

Разговоры с командами судов шли в стиле «не собираюсь призывать вас пошевелить мозгами, но я вам, пожалуй, верю». Я узнала много отличных выражений. Например, «рыба гниет с головы». Это правда. Хлебные крошки всегда приводят к руководителю. Или, в данном случае, к капитану.

Хлебные крошки всегда приводят к руководителю.

Мне много чего рассказывали. Вот, например.

- Если отправляешься ловить рыбу в компании приятелей, на что надеешься? *Надеешься на то, что поймаеть самую крупную рыбу, больше всех рыбы.* Капитану и команде рыболовного судна хочется похвастать. Они стремятся завоевать определенную репутацию среди рыбаков, да и на кон поставлен значительный личный доход.
- А что происходит, если рыбачишь с людьми, которые тебе не нравятся? *Скрываешь свое удовлетворение тем, что они ничего не выловили, и даешь им плохие советы.* Все рыболовецкие суда конкурируют между собой. Когда удастся найти в море хороший косяк, капитан любого судна будет сохранять в тайне свое местонахождение.

- Кен и Рик благоволили конкретным, но разным судам, а потому бились за то, чтобы их любимые корабли были оснащены лучше всех прочих, могли ходить быстрее других и добыть больше всех рыбы. Соперничество Кена и Рика захватывало и обе команды. Эти два судна и все члены их команд враждовали.
- Остальные команды чувствовали себя гадкими приемами, брошенными на произвол судьбы.
- Когда суда ставили на верфь, а людей отпускали на берег, один из директоров по персоналу внимательно выслушивала рыбаков, которые понимали, что из них вытягивают слухи. Когда директор по персоналу слышала какую-то сплетню о ком-нибудь, она потом пересказывала это все тому, о ком распускали эти слухи. И сообщала, от кого это узнала. Рыбаки боялись разговоров с этой дамой, а такие беседы обязательно велись в конце сезона. Мне сообщили имя этой замечательной женщины, но я его не назову. Рыбаки поклялись ничего ей не рассказывать.
- На судах компании приняты правила относительно выпивки и отношений между старшими и младшими, но на всех кораблях имеются значительные запасы спиртного. Один капитан напился и принялся чуть ли не браться с какими-то подсобниками. Директор по персоналу знала это, но то судно выловило рыбы больше других, так что все делали вид, что ничего не замечают и не знают.
- Команда гробилась на добыче. И ей повезло. Если бы рыбаки не наловили рыбы, у сотрудников береговых служб не было бы легкой и хорошо оплачиваемой работы каждый день. Добавьте к этому тяготы рыбацкого труда и то, что рыбаки, на долгие месяцы оторванные от семей, живут в тесноте плавучей консервной банки. Никаких гарантий нет. Если улов будет, рыбаки заработают. А если не повезет, денег они не получают, по крайней мере в том количестве, которое компенсировало бы эти тяготы. Это трудная жизнь. Разумеется, рыбаки сами выбрали ее, но они чувствовали бы себя гораздо более счастливыми, если бы люди из береговых служб ценили то, что они делают, и то, что им приходится переживать в море. Даже получить приличные видео на борт казалось невозможным.

- А сотрудники береговых служб сетовали на то, что в сезон добычи рыбы им приходится являться по вызову и обеспечивать работу плавсостава, который не отправляет отчетов и не отвечает на запросы. Тем временем они пытаются сбывать рыбу. Если рыбу не удастся продать по хорошей цене, у компании не будет прибыли. Сотрудникам береговых служб надо знать, как идет промысел, в каком количестве добывают рыбу и каково ее качество. Они нуждаются в отчетах. Точных отчетах. Из-за соперничества между Кеном и Риком некоторые отчеты страшно преувеличены.

Все эти сюжеты мне знакомы. Вспоминаю, как работала с компанией, производившей оборудование для фабрик-кухонь. Клиенты были в бешенстве: изготовленное этой компанией оборудование постоянно выходило из строя. В ее конструкторском отделе были убеждены в том, что устранить дефекты машин в требуемые сроки невозможно и что никто в компании не понимает этого. Конструкторов раздражали клиенты, которых они считали чересчур требовательными и неразумными. Торговый персонал был деморализован тем, что не может заключать выгодные сделки с перспективными клиентами, знавшими о проблемах с оборудованием. Служба обслуживания клиентов просто «выгорала». Там работали озлобленные, почти враждебные всем люди: «Что вы, парни, там наобещали такого, чего мы не можем поставить?» Президент компании все свое время проводил в визитах к международным клиентам и пытался отговорить их от отмены заказов на новое оборудование. У этого человека не было жизни. Жена засыпала его ультиматумами. Дети скучали по нему.

Кстати, я сказала о том, что большая часть рыбаков не говорила по-английски?

За полтора дня, проведенные мной в офисе береговых служб, я выслушала те же самые истории, что и на судах. Все знали о соперничестве Кена и Рика и о его последствиях. Знали о них и Кен с Риком.

Я поделилась открытиями с Джоном. Он слушал меня, положив голову на руки и угрюмо уставившись в ковер на полу. Когда я описывала особенно красочные детали происходящего и последствия того, что творилось, Джон тихонько стонал.

Мы говорили и о хорошем: о преданности сотрудников Джону, о репутации компании в отрасли, о лояльности, которую проявляли клиенты, несмотря на нынешние разочарования, о талантах сотрудников компании и рыбаков, работавших в море. Мы все переварили.

Наконец я сказала:

— Кое-что у вас в компании неладно.

Джон тяжело вздохнул.

И тогда я рискнула:

— А почему мне кажется, что ничто из этого для вас не новость? Просто вы делаете вид, что не знаете всего этого.

Еще более тяжелый вздох. Долгое молчание. Первую реплику Джон обратил к полу.

— Ненавижу конфликты, — произнес Джон и снова тяжело вздохнул. Затем посмотрел мне в глаза и сказал: — Мне важно, чтобы меня любили.

— Тут вы в хорошем обществе, — улыбнулась я.

Как фасилитатор я гарантирую, что намеченное собрание с участием сотрудников пройдет в заданных рамках. Однако решение поставленных вопросов будет для Джона нелегким. Поэтому, получив картину происходящего с Джоном, я перешла к модели разговора, которую использую чаще, чем любую другую, при общении с клиентами. Это исключительно мощная и поразительная откровенность, та самая, с какой близко познакомитесь и вы. Я использовала эту модель в разговоре с Джоном, поскольку было крайне важно рассмотреть, чем рискуют Джон и его компания, что будет выиграно или потеряно в зависимости от того, решит ли Джон заняться проблемами или же игнорировать их.

Права на полезные ископаемые

Много лет назад один из участников семинара эту модель назвал «Правами на полезные ископаемые». Этот человек высказал такое предположение: «Если ведешь бурение на воду, то лучше пробурить одну скважину глубиной 30 метров, чем сто — глубиной 30 сантиметров». Эта модель разговора постигает действительность в процессе достижения большей ясности, более глубокого понимания и импульса к изменениям.

Даже во время разговоров, которые начинаются с четкого сосредоточения на конкретном вопросе («Нам надо обсудить *это!*»), легко отвлечься от поставленной темы и пойти побочной кроличьей тропкой. Обычно мы начинаем с одной темы, быстро сбиваемся с курса и наконец приходим к разочарованию, не добившись особого успеха в решении главного вопроса. Наше дело состоит в том, чтобы превратить незначительное в значительное. А проблема состоит в том, чтобы обсуждать то и другое по отдельности.

Если ведешь бурение на воду, то лучше пробурить одну скважину глубиной 30 метров, чем сто скважин глубиной 30 сантиметров.

Эта модель разговора поможет вам проникнуть глубоко в тему, задавая ряд вопросов коллегам, клиентам, начальникам, непосредственно ответственным перед вами сотрудникам, супругу или супруге, ребенку или другу. Это не болезненное сверление без новокаина, как у зубного врача; это естественное изучение, достигающее всех четырех целей разговоров по существу, которые мы исследуем в этой книге. Эти цели таковы:

- 1) изучить реальность;
- 2) достичь понимания того, что необходимо обучение;
- 3) сформулировать трудные проблемы;
- 4) обогатить отношения.

Вопросы, которые задают во время беседы о «Правах на полезные ископаемые», помогают людям и командам изучать действительность образом, который мобилизует их на серьезные действия по решению проблем.

Мой разговор с Джоном о «Правах на полезные ископаемые» занял около часа. Привожу сокращенный вариант этой беседы.

СС: При решении какого из обнаружившихся вопросов вы получите максимальный доход на вложение неважно чего — времени, энергии, денег, которые вы выделяете на решение данного вопроса?

ДЖОН (*не колеблясь*): В случае устранения соперничества между Кеном и Риком.

СС: Обобщите для меня непосредственное влияние этого соперничества.

ДЖОН: Проблемы в отношениях между Кеном и Риком выливаются в соперничество между судами и сказываются на финансовых результатах нашей деятельности. Если судно, пользующееся покровительством Кена или Рика, получает лучшее оснащение, чем другие, оно и рыбы добывает больше. Остальным остается лишь биться за оснастку, оставшуюся после судов, которым покровительствуют эти двое.

СС: Продолжайте.

ДЖОН: Кроме того, капитаны скверно оснащенных судов дают друг другу ложную информацию о том, где ловится рыба. И все из-за этой конкуренции. Это приводит меня в бешенство.

СС: Ну уж, сразу бешенство...

ДЖОН: Вгоняет меня в ступор! Предполагается, что мы работаем вместе, сотрудничаем — все люди и все суда. Но из-за того, что Рик и Кен ведут эту затяжную борьбу за влияние, у меня одно судно добывает очень много рыбы, тогда как другие все еще занимаются поиском косяков и, конечно, не ведут лов!

СС: На ком еще сказывается соперничество Кена и Рика? На чем еще оно сказывается?

ДЖОН: У нас никогда прежде моральный дух не опускался так низко, как теперь. Ключевые сотрудники грозят уволиться. Я собрал здесь некоторых очень талантливых людей и не хочу терять их. Я просто не могу себе этого позволить.

СС: А как все это сказывается на компании?

ДЖОН: Компания не получает прибыли, которую мы должны и могли бы получать. Если честно, то я по горло сыт этой музыкой.

СС: Сыты по горло. Расскажите мне, что вы испытываете и как это влияет на вас?

ДЖОН: Ну, когда взрослые, весьма квалифицированные и опытные люди... ведут себя как дети, это...

СС (вся — воплощенное ожидание): Это?..

ДЖОН: ...даже огорчением не назовешь. Это с ума сводит. Хорошо оплачиваемые профессионалы. Я забочусь об обоих. Когда они изо всех сил бьются за то, кому достанутся самые лучшие игрушки, кто получит максимальное влияние, когда они тайком вытворяют самые разные гадости для того, чтобы узнать, чье судно может добыть как можно больше... *(Джон откидывается, смотрит в потолок, а затем резко подается вперед.)* Мы одна компания. Судов много, а компания одна. Если им непонятно, что...

СС: Что вы чувствуете?

ДЖОН (после паузы): Я чувствую, что меня предали. Чувствую себя преданным.

СС: Вообразите себе: прошло полгода, год — и ничего не изменилось. И каковы последствия?

ДЖОН (со стоном): Да я должен буду сжечь себя, черт бы все побрал.

СС: Каков будет ваш проигрыш или выигрыш?

ДЖОН: Речь идет о миллионах долларов. Об удовольствии, которое доставляет работа. О самоуважении. О здоровье, наконец. *(И мы изучаем подробности.)*

СС: Вы делаете вид, что не знаете о вашем вкладе в то, что дела идут именно так, как есть?

ДЖОН (нахмурившись): Не понимаю вас. Ничего такого не знаю.

СС: А что было бы, если б знали?

ДЖОН (*смеется, хмурится, размышляет. Я жду. После долгого молчания он выпрямляется в кресле и смотрит прямо на меня*): Я четко не продумывал последствия продолжения соперничества Кена и Рика.

СС: Продолжайте.

ДЖОН: Они, вероятно, уверены в своем положении в компании. Полагаю, что они сомневаются в том, что я отреагирую на последствия их склок и уволю одного из них, если они не могут работать вместе.

СС: И что, они правы?

ДЖОН: Нет. (*Делает долгую паузу.*) Нет. (*Джон снова надолго замолкает.*) Если это не прекратится, одному из них придется уйти из компании.

СС: Джон, переключимся. Вообразим, что вы поставили эту проблему и решили ее, полностью и блестяще. Кен и Рик работают в одной упряжке, а не соперничают друг с другом. Что изменится в этом случае?

ДЖОН: Да всё изменится!

СС: Например?

ДЖОН: Если бы Кен и Рик объединили таланты и стали сотрудничать (а они оба — люди выдающихся способностей), все суда были бы одинаково хорошо оснащены. Все делятся со всеми информацией о том, где лучше всего добывать рыбу. Все станут ловить больше, что выльется в большую прибыль для компании, в лучшую оплату членов команд и повысит моральный дух в компании. Для всех нас наступят лучшие времена.

СС: Что еще?

ДЖОН: Ну, очевидно, что более высокие прибыли позволят нам обновить оборудование, расширить флот. Как говорят моряки, все суда

«взлетят». А я буду лучше спать. И перестану думать о том, чтобы продать эту чертову компанию.

СС: Что вы чувствуете, когда думаете об этих результатах — о росте прибыли, повышении морального духа, более крепком сне?

ДЖОН: Я испытываю надежду.

СС: Об этом подробнее.

ДЖОН: Мне нравится этот бизнес. Я хотел бы остаться в игре. Дела здесь бы пошли намного веселее. Я бы не чувствовал себя одиноким рейнджером.

СС: Учитывая все, о чем мы говорили, какой следующий самый сильный ход вы можете предпринять для улучшения ситуации в компании еще до общего собрания?

ДЖОН: Мне надо поговорить с Кеном и Риком. С каждым по отдельности и с обоими вместе. Еще раз.

СС: Чем эти беседы будут отличаться от прежних ваших разговоров с Кеном и Риком?

ДЖОН: Вот потому-то вы здесь и находитесь. *(Я согласилась подготовить Джона к этому разговору.)*

СС: Чего вы хотите достичь в результате беседы?

ДЖОН: У меня есть потребность нравиться, поэтому я редко четко формулирую просьбы, в данном случае — не просьбы, а требования. Со всеми вытекающими из этого последствиями.

СС: А что собираетесь делать с другими проблемами? С возможными взятками во Владивостоке? С панибратством? С пьянством? Что изменит решение этих проблем? *(Мы разбираем проблемы одну за другой.)* Что именно вы обязуетесь предпринять? И когда?

ДЖОН: Поговорить с Кеном и Риком в понедельник.

СС: Какой результат вы считаете идеальным?

ДЖОН: Они прекращают соперничать и начинают работать как члены одной команды. В этом случае я не потеряю ни одного из них.

СС: А что вы будете делать, если соперничество не прекратится?

ДЖОН: Уволю сукиных детей! Продам компанию. И уеду на Таити.

СС: Давайте продумаем разговор так, чтобы уменьшить вероятность такого исхода, по крайней мере в ближайшем будущем. Я убеждена: наша цель — удержать и Кена, и Рика. *(Наша беседа состоялась в пятницу, и Джону нужно время на подготовку. Мы договариваемся обсудить все по телефону во время уик-энда.)*

В понедельник Джон разговаривает с Кеном и Риком по отдельности, а потом проводит беседу с ними обоими. Я встречаюсь с Джоном и шестью его старшими менеджерами во вторник для разбора фактов, вскрывшихся в ходе бесед с рыбаками, сотрудниками офиса, клиентами и продавцами. Хотя ничто из рассказанного мной не стало для них неожиданностью, во время моего доклада в зале заседаний было сверхъестественно тихо.

Кен и Рик приносят извинения группе руководителей за ущерб, который причинило компании их соперничество. На меня это производит впечатление. Чтобы принести такие извинения, надо быть недюжинной личностью. После разговоров с Риком у меня сложилось мнение, что он вряд ли изменит то, что глубоко укоренилось в его натуре. Впрочем, у Рика есть определенное обаяние, что очень важно для работы, которой он занимается. Я понимаю, насколько он ценен для компании. Впоследствии Джону еще придется вернуться к проблемам с Риком.

Я напоминаю управляющим, что откровенность разговора не предполагает варварства, угроз или жестокости. Откровенность — это энергичность, свобода от ограничений и рамок, искренность. Это слово означает открытость, с которой люди вступают в разговор и наполняют его реальным смыслом. Никакой крови на полу. Никакого насилия. Я говорю о принципах и целях разговоров по существу.

Все ответы — в помещении, где проводят собрание.

Я наставляю присутствующих относительно роли, которую они (и особенно Джон, Кен и Рик) будут играть на следующем собрании. Я отвечаю на вопросы, обращая бóльшую их часть к управляющим, что должны ответить на них сами. И говорю им: «Все ответы — в этом зале. Если их нет, то мы не те люди, которые нужны на этом собрании. А вы — именно те. У вас есть ответы».

Через неделю Джон, два переводчика (когда устает один, в перевод включается другой), сорок рыбаков, пятнадцать сотрудников офиса и я проводим два дня в разговорах, которые надолго запомнятся всем. Места заполняют с последних рядов. Все участники беседы твердо складывают руки на широкой груди.

Я излагаю вопросы, не смягчая выражений. Присутствующие ошеломлены тем, как Джон и я описываем происходящее, называя все вещи соответствующими именами и никак не смягчая их. Я напоминаю себе, что надо бы вдохнуть воздуха.

Переводчики судорожно ищут нужные русские слова. Надеюсь, их перевод близок по смыслу к тому, что я хочу передать. Я говорю, что сейчас мы займемся реальными проблемами, но слово *заняться* не означает препирательств или взбучек. Оно означает поиск истины. А *честность* означает полную открытость самим себе и другим людям, открытость, predeterminedную добрыми намерениями.

Я говорю собравшимся, что мы сейчас начнем с самой большой, дурно пахнущей, наиболее отвратительной и гадкой проблемы, что позволит нам понять, из чего мы сделаны и из какой точки будем двигаться дальше.

Мы начинаем с соперничества между Кеном и Риком. Когда Кен встает лицом к собравшимся и говорит: «Признаю: у меня есть суда, которым я отдаю предпочтение. Это неприемлемо, и я приношу извинения. Отныне я так делать не буду», — мы переживаем наш первый момент истины.

Кен спокойно ждет, когда 54 человека переварят то, что он сказал. Переломный момент наступает, когда Ричард, весьма уважаемый механик с Clearwater — судна, оснащению которого Кен уделял повышенное внимание, — встает и сознаётся: «Кен, ты поставил некоторых из нас в трудное положение. С одной стороны, я ценю то, что ты делал для моего судна, но это затрудняло жизнь парням на других судах и выполнение работы, которой от нас ждут».

Честность означает полную открытость самим себе и другим людям, открытость, предопределенную добрыми намерениями.

Кен выглядит так, словно получил удар в солнечное сплетение. Ричард — один из наиболее ценных сотрудников Кена. Кен трясет головой. Ему нелегко. Переводчики меняются местами. Прошел всего то час, а один из переводчиков, кажется, вот-вот упадет в обморок.

Рик встает и говорит: «Некоторым из вас известно, что я... Я неважно относился к... Черт, все вы знаете, что я хотел заполучить работу Кена. И я этого не скрываю. Но это не ваша проблема. Я превратил это в вашу проблему. Этого не должно было быть. Я намерен исправить такое положение».

Присутствующие, которых Джон и я призываем открыто высказаться, начинают буквально выворачивать себя наизнанку, говорить от души. Кто-то защищается, а другие обнаруживают поразительную тактичность людей, которые не помышляют о защите. Они и устанавливают планку для остальных.

Крис, палубный матрос-австралиец, показывает нам путь. Он страстно говорит о добыче рыбы и о своей любви к этой работе и к своим товарищам. Его злит огромный вред, который все эти интриги причинили моральному духу. Мы просим вносить предложения о том, как переломить сложившийся порядок вещей. Крис высказывает свои соображения, затем поворачивается к Джону и говорит: «Спасибо вам за это собрание».

На протяжении всего разговора Джон держался безукоризненно. Он задавал вопросы, и когда он делал это, он действительно спрашивал. Он внимательно слушал, рисовал перспективы, которые мог предложить только он, и отвечал на вопросы — при этом действительно отвечал, не увиливая. Не допуская никакого надувательства, болтовни. Я понимала, почему рыбаки уважают Джона, и видела, как их уважение к нему растет на глазах.

Результатом этого собрания стали реальные сдвиги. Капитана, злоупотреблявшего спиртным и склонного к панибратству, уволили. Его прежнее судно продолжало добывать рыбы больше других. Рик не был уверен в том, что сумеет смириться с переменами, на которые ему пришлось пойти. Он уволился, перешел в другое место,

поработал там с неделю и попросился обратно. Джон взял его. Рик вернулся *слегка* смирившимся. Кен и Рик по-прежнему ведут борьбу за власть, но по мелочи, и их соперничество стало менее заметным для других сотрудников. Всякое покровительство отдельным судам прекратилось. Обмен сведениями между судами теперь своевременный, а информация верна. Все суда добывают рыбу. Отчеты об уловах стали точными. Директор по персоналу по-прежнему имеет пагубное пристрастие к сплетням, но прекратила распространять слухи, от которых страдали моряки. Моральный дух в компании возрос.

После собрания с участием 54 человек Джон и я продолжали ежемесячно встречаться и вести разговоры по существу о его работе и очередных его решениях. Когда я спросила Джона, могу ли я использовать историю его компании как пример, он ответил: «Я был бы польщен этим. Я горжусь моей компанией и тем, чего мы достигли». И у него есть право гордиться.

Хотя компания Джона работает в уникальной отрасли, ее проблемы сходны с теми, с которыми сталкиваются многие организации — высокотехнологичные, не слишком технологичные, совсем нетехнологичные. Это проблемы идущей между людьми и командами конкуренции за титулы и за право гордиться. Проблемы недостаточной оценки реальности, в которой существуют другие. Проблемы конкуренции за ограниченные ресурсы и терпимого отношения к неэффективному или вредному поведению высокопоставленных сотрудников. Или проблема хорошо и давно окопавшихся жертв, думающих: *«Это он меня притоптал. Это она сотворила со мной такое. Они сделали это мне. Это не моя вина. И не моя проблема»*.

Реальные данные

Несколько лет назад меня познакомили с военным термином *реальные данные**. Он описывает то, что на самом деле происходит на земле, по сравнению с данными официальной тактики. Получение реальных данных — одна из задач, которые следует решать в любой организации, будь то компания или брачный союз.

* В не столь буквальном значении — «суровая правда». Прим. ред.

Мне кажется, что прежде, чем предпринимать какие-либо действия, надо получить реальные данные. Джон Томпкинс набрался смелости изучить реальность, существовавшую в его компании, — получить реальные данные. И сделать это публично. Без каких-то скрытых помыслов.

Какова реальная ситуация в вашей организации? Компании ежедневно спотыкаются и терпят неудачи потому, что реальная ситуация существенно отличается от «официальной». Официальная правда открыта, открыта для всех, и большинство членов команды рассматривают ее как пропаганду.

Прежде чем предпринимать какие-либо действия, надо получить реальные данные о ситуации.

Реальное положение дел — это то, что обсуждают у кулеров с водой, в туалетах и на парковках, но его редко предназначают для публичного употребления. В моменты, когда оно острее всего необходимо — скажем, когда весь коллектив собирается обсудить способы введения нового продукта или проанализировать причины потери ценного клиента и поискать способы, как не повторить такое несчастье, — реальное положение дел редко проявляется.

Недавно у меня состоялся разговор с приятелем, участвующим в политических собраниях высокого уровня, о которых мы, бывает, читаем в триллерах. Он напомнил, что политики весьма искусно прокладывают курс в условиях значительного разрыва между реальным положением дел и официальной его версией. Все участники процесса очень внимательны и держатся настороже. Никто не признаёт уязвимости, неудач, того, что политики не пуп вселенной и не в состоянии контролировать все на свете.

Продолжая, мой приятель заметил, что политику Китая называют «китайской политикой двусмысленности». Все коммуникации, связанные с ней, косвенные и гибкие. Ничто из сказанного кем-либо не имеет конкретного содержания. Попытки добиться выполнения чего-либо походят на старания приколотить кусок студня к стенке.

Попытки добиться выполнения чего-либо походят на старания приколотить кусок студня к стенке.

В июне 2001 года, когда президент Буш-младший участвовал во встрече с европейскими лидерами, на которой обсуждалось глобальное потепление, широко цитировали слова Жака Бельтрана, эксперта по военным вопросам из Института международных отношений в Париже. Бельтран сказал, что переговоры полны благодушия и добросердечности, но, когда речь заходит о действительно важных вопросах, они становятся «вежливым диалогом глухих».

Вспоминаю собственную попытку провести на званом обеде осмысленный разговор с одним политиком местного масштаба. Стремление вовлечь его в беседу было похоже на ваяние из воздуха. На том обеде не было ни одного заметного человека, с которым можно было бы поговорить. Возможно, это звучит резко, но тот, с кем пыталась поговорить я, казался, если честно, каким-то лишним лоскутом кожи.

После удара, нанесенного Америке 11 сентября 2001 года, диалог в спешном порядке сделали реальным. Сделали по необходимости. Здания Всемирного торгового центра рухнули в самом буквальном смысле этого слова, и американцам пришлось обратиться к действительности, к реальному положению дел. Надо было посмотреть фактам в глаза. Люди на всей планете начали понимать, что, в весьма реальном смысле, прогресс в мире зависит от нынешней степени прогресса каждого отдельного человека. Земля нуждается в лидерстве, а не в умиротворении людей с особыми интересами. Никто из нас не мог себе позволить работы в таком режиме. Компании, разумеется, не могли. Из-за малости, которую называют прибылью. А стремление к прибыли предполагает постоянное изучение действительности, суровой правды.

Земля нуждается в лидерстве.

Официальная правда Джона Томпкинса состояла в следующем: соперничество между двумя его очень способными оперативными управляющими было невидимым для остальных людей в организации. Джон убедил себя в том, что небольшое креативное напряжение между двумя главными управляющими можно и потерпеть — есть шанс, что оно даже поспособствует здоровью компании. Между тем суровая правда была такова: это соперничество ежедневно причиняло значительный вред.

Какой разговор можем мы провести друг с другом для того, чтобы помочь нашему общему пониманию суровой правды?

Давайте изучим текущую действительность. Что изменилось со времени нашего последнего заседания? В чем мы преуспели? В чем потерпели неудачу? Что мы узнали за несколько последних месяцев? И что от нас теперь требуется?

Каждый из нас нуждается в честных ответах на эти вопросы на работе и дома. Можем начать с выявления господствующих в наших компаниях и наших отношениях официальных истин, которые противоречат подлинному положению дел.

Задание

Прежде чем продолжить чтение, остановитесь на минутку и спокойно поговорите сами с собой. У вас на работе есть различия между официальными истинами и суровой правдой? А в ваших личных отношениях? В вашей жизни? Если такие различия есть, запишите их. Может быть, вам помогут в этом следующие примеры:

- Официальной истиной в моей компании является утверждение: цель компании в том, чтобы во всем, что мы делаем, быть на уровне высших мировых стандартов. А суровая правда состоит в том, что многих из нас беспокоят частые ошибки, которые не признают и даже игнорируют.
- Официальная истина в моем браке такова: мы счастливы, и все у нас замечательно. Суровая правда в том, что мы избегаем обсуждения важных вопросов. Если нам не удастся их разрешить, брак может развалиться.
- Официальная истина в моей жизни заключается в том, что я иду по пути к успеху. А суровая правда — в том, что моя работа тяжела и невыполнима. Я попросту механически повторяю одни и те же движения.

Подобные разговоры по существу с самим собой — не для малодушных. Они требуют мужества, по-английски *courage*, а это слово происходит от французского *coeur*, означающего «сердце». Это разговоры, во время которых вы, скорее всего, услышите, как повторяете, что не знаете того, что знаете. Или то, о чем вы знать не хотите.

У каждого из нас есть собственное ощущение реальности любой ситуации, собственные «истины». Они, возможно, очень далеки от реальности и часто направляют наши разговоры по одному и тому же давно изъезженному маршруту.

Возвращайся, когда будешь пуст.

Мне напомнили притчу о человеке, посетившем дзен-буддистский монастырь. Он спросил: «Каким истинам вы можете меня научить?» На что учитель ответил: «Любите чай?» Человек кивнул, и учитель налил ему чашку чая, но переполнил ее, и чай стал выливаться. Но учитель продолжал наливать. Человек, разумеется, протестовал, а учитель ответил ему: «Возвращайся, когда будешь пуст». Мораль этой притчи такова: чтобы открыться более широкой, более сложной реальности, нам надо опорожнить, опустошить себя, избавиться от наших предубеждений.

Во время разговоров по существу выше вероятность того, что мы поставим под сомнение все наши вопросы. Прежде чем учиться, нам надо разучиться, избавиться от прежних знаний. Опорожнить чашку!

Официальные истины, господствующие у меня на работе:

-
-
-

Суровая реальность моей работы:

-
-
-
-

Официальные истины моих личных отношений:

-
-
-
-

Суровая правда моих личных отношений:

-
-
-
-

Официальные истины моей жизни:

-
-
-

Суровая правда моей жизни:

-
-
-

Психоневроиммунология

Когда речь идет о прибыльности и прибылях, о поддержании здоровья и роста бизнеса, мы должны определить, соответствуют ли реальности послышки, на которых построены наши организации и на основе которых ими управляют.

Какого рода эти послышки? Посылки, касающиеся рынков, клиентов и конкурентов, ценностей, убеждений и поведения, технологий и их динамики, сильных и слабых сторон организации и даже того, за что платят компании и в компании.

Эти исходные послышки составляют то, что Питер Друкер называл бы «теорией бизнеса» компании. Они нуждаются в регулярной и строгой проверке. Чтобы сделать это, организации должны критически изучать сразу две реальности, вести постоянные разговоры по существу. Первый из них касается ценностей организации. Во время этого разговора ставится вопрос: «Какие ценности мы отстаиваем, каков разрыв между провозглашенными ценностями и тем, как мы ведем себя в действительности?» Когда я попросила Джона Томпкинса, СЕО рыболовецкой компании, поделиться со мной ключевыми ценностями, на которых она основана,

он сделал паузу, а затем признался: «Мы их никогда не декларировали».

Душа корпорации отражает ценности, разделяемые ее сотрудниками.

Неудивительно, что организация Джона спотыкалась. Душа корпорации отражает ценности, разделяемые ее сотрудниками. Наши ценности укоренены в причинах, заставляющих нас просыпаться каждое утро и заниматься нашими делами.

Ценность — твердое убеждение (отличающееся от смутного представления), руководствуясь которым человек или организация выбирают вариант действий. Это долгосрочное прочное убеждение в том, что определенная линия поведения в личном, профессиональном, духовном или социальном отношении предпочтительнее другой.

Рассматривая ваши ценности и любые возможные разрывы между ними и реальным поведением, исследуя данную конкретную реальность, вы рассматриваете нечто большее, чем большинству из нас представляется.

Психоневроиммунология — область, в которой встретились врачи и специалисты по квантовой физике. Встретились, пожали друг другу руки и завязали удивительный разговор. Дело в том, что каждый из нас способен и укрепить, и ослабить свой иммунитет. По-видимому, у вас и у меня есть способность укреплять или ослаблять наши иммунные системы. Поразительно, но факт: его колебания связаны не столько со здоровым питанием или физическими нагрузками, сколько со степенью упорядоченности нашей жизни.

Предполагает ли психоневроиммунология, что, если вы заболели, вы дурной человек? Нет. У хороших людей случаются неприятности. Возможно, вы просто подцепили «жучка». Или унаследовали неудачный ген. Однако если вы испытываете ползучую смертельную депрессию, дискомфорт и тревогу, если у вас ощущение, что вас несет в лодке без управления и бьет о берег течение реки, по которой вы плывете; если большую часть времени вы чувствуете усталость и апатию, если ощущаете отсутствие чего-то, проведите сканирование вашей добросовестности и честности.

Спросите себя: «Какие ценности я отстаиваю? И есть ли разрывы между этими ценностями и тем, как я себя веду в действительности?»

В сущности, если вы подавлены, то, возможно, потому, что вы подавили в себе какие-то важные истины. И эти подавленные истины касаются вас.

Порядочность требует отладки, совмещения наших ценностей — ключевых убеждений и образов поведения, которые, как мы утверждаем, важны для нас и наших действий. Так, например, если вы говорите, что цените время, которое проводите с семьей, но в последние годы уделяете ей мало времени, то вы, по вашему собственному определению, нечестны. Если вы утверждаете, что верность в браке очень важна, и обманываете супруга, вы непорядочны. Если вы говорите себе, что честность важна, но часто кривите душой ради того, чтобы избежать неприятностей или получить то, что хотите, — вы непорядочны.

Помните суровую правду? Слишком часто между заявленными ценностями и суровой правдой существует значительное различие.

Большинство неосознанно идут в обход своих принципов и нарушают свои ценности. Впрочем, мы и не проводим дни в маниакальных проверках: «Так я порядочен или нет?» Однако если ваше поведение вступает в противоречие с вашими ценностями, ваше тело знает об этом, и за каждое нарушение вы расплачиваетесь на уровне клеток. Со временем, в зависимости от степени нарушения принципов порядочности и от того, насколько долго это происходит, ваша иммунная система будет слабеть, и вы станете все более уязвимы для болезней.

Если ваше поведение противоречит вашим убеждениям, ваше тело узнает об этом.

Иммунитет есть у каждого человека. И у каждого брака. И у каждой организации. Что происходит, когда обещания, данные клиентам, нарушают? Когда сотрудники ссорятся? Когда отсутствие прибылей скрывают одномоментным списанием? Когда возникают конфликты интересов в вопросах, связанных с крупными суммами?

Если поведение сотрудников организации не согласуется с ценностями, столь хорошо описанными в декларации компании, то иммунитет компании ослаблен, что делает ее уязвимой при опасности заболевания.

С хорошими компаниями случаются неприятности. Когда они получают удар, а иммунитет слабый, их деятельность может свернуться моментально.

А что происходит с браком в трудные времена? Когда сбои порядочности вызваны черной полосой или усиливают ее? Поддерживают ли супруги друг друга в тяжелые дни, или телега полностью срывается с колес?

Тут надо проявить внимание. Когда на работе или дома дела идут плохо, а иммунитет компании или личности слабый, дела, вероятно, пойдут еще хуже. С другой стороны, если случаются трудности, но иммунитет силен, система защиты может отразить удар и восстановить здоровье.

С хорошими компаниями случаются неприятности.

А если мы знаем, что непорядочны, но ничего не предпринимаем для исправления положения? Если мы продолжаем пренебрегать той стороной нашей личности, которая говорит: «Это неправильно. Это мне не подходит», мы играем в русскую рулетку с нашим физическим, эмоциональным, духовным и финансовым здоровьем. Печально для многих, но нам достаточно лишь услышать название Епгон, чтобы вспомнить пример самого разрушительного проявления психоневроиммунологии.

Задание

Проведите сканирование порядочности. При подготовке к этому необходимо четко сформулировать ваши ценности. Дело нельзя сводить к изложению ценностей, которые вам предложили другие, даже те, кого вы любите. Вопрос стоит так: «Каковы *ваши* ценности?»

Ценность, определенная мною лично для себя, — *страстное вовлечение в дело*. Оглядываясь на собственные профессиональные взлеты и падения, я нахожу, что лучше всего я выполняю работу и получаю наибольшее удовольствие от жизни тогда, когда я по-настоящему, всей душой, всецело вовлечена в дело. *Подлинность* — вторая ключевая для меня ценность. Самое звучание этого слова вызывает во мне трепет.

Если я работаю с клиентами и в голову приходят верные слова, я чувствую себя так, словно совершила личное открытие. Одна из участниц семинара вновь обрела твердую решимость взяться за обучение, как только поняла, что ее энтузиазм убит рутиной. «Мне слишком удобно. За долгое время я не научилась ничему новому. Всегда говорила, что одна из моих ценностей — учиться всю жизнь, однако во всех сферах я просто иду проторенной тропой. Неудивительно, что мне скучно».

Ищите слова, которые говорят с вами, пробуждают вас. Не тревожьтесь о том, что думают о вашем списке ценностей. Это *ваша* жизнь. Решать вам и только вам.

Разговор, который последует за этим выявлением или определением ценностей, — один из важнейших, какие вы когда-либо вели с собой. И этот разговор заслуживает ежегодного повторения.

Сканирование личной порядочности

Проясните свои главные ценности и запишите их. Уделите внимание каждому слову, которое приходит вам в голову. Возможно, есть одно-единственное слово, одна-единственная фраза, которая звучит для вас искренне. И отлично. Запишите это слово или эту фразу.

Мои ключевые ценности

А теперь проведите сканирование порядочности.

Расходится ли мое поведение с моими ценностями на работе, в личных отношениях, в жизни? Есть ли случаи отступления от принципов порядочности? Если есть, каковы эти случаи и где они происходят?

Отступления от принципов порядочности на работе

Что я должен сделать для исправления положения?

Когда я собираюсь предпринять действия, направленные на исправление положения?

Отступления от требований порядочности в моих личных отношениях

Что я должен сделать для исправления положения?

Когда я собираюсь сделать это?

Отступления от требований порядочности в моей жизни

Что я должен сделать для исправления положения?

Когда я собираюсь сделать это?

Сканирование корпоративной порядочности

Если вы руководите организацией, пригласите членов вашей команды провести сканирование корпоративной порядочности. При подготовке к сканированию рассмотрите мировоззренческую концепцию компании или декларацию ее целей. Есть ли в этих документах четко сформулированные ценности? Они привлекательны? Большинство корпоративных заявлений о целях звучит одинаково, в них выражено вот что:

Мы будем главным провайдером _____

[впишите название вашего продукта или услуги, которую вы оказываете]

на/в _____ [обозначьте территорию].

Мы превзойдем ожидания наших клиентов, обеспечим нашим сотрудникам возможности роста и разумный доход нашим акционерам.

Читать скучно! В таких декларациях нет жизненной силы, и если я не акционер, то какое мне дело до того, будут ли достигнуты заявленные цели? Язык, которым написаны эти документы, не дает нам ни малейшего эмоционального стимула, не побуждает нас предпринять действия или выбраться из теплой постели, выйти на улицу в холодный дождливый день и отправиться в офис заниматься делом, отдельные аспекты которого, возможно, неприятны.

Я поддерживаю мысль о том, что вы хотите проявлять свои убеждения вне работы и не перед людьми, занимающимися работой, и не хотите навязать кому бы то ни было свои убеждения

руками начальства. Поддерживаю и то, что надо вовлекать сотрудников в сканирование их мыслей, душ, всего их нутра, чтобы они выразили любые убеждения и ценности, какие у них есть. Нельзя навязывать убеждения и ценности, выкручивая сотрудникам руки, охаживая их кнутом, вознаграждая и наказывая, вдохновляя и мотивируя их и вывешивая свою волю на стене. И неважно, насколько благородно задуманное вами заявление о целях компании. Потому что, если вы сделаете все указанное выше, вы превратитесь в пропагандиста и потратите жизненную энергию вашей компании на попытки протолкнуть, пробить сформулированные вами цели и убедить сотрудников в вашей правоте вместо того, чтобы заниматься делом вашей компании, каково бы оно ни было.

Люди жаждут быть причастными к чему-то имеющему смысл. Люди ориентированы на ценности. Люди задаются вопросом: *как прожить жизнь, которая будет значить больше, чем краткая вспышка биологического существования, обреченного на то, чтобы вскоре прекратиться навсегда?*

Это особенно верно для всех тех, кто, оценивая свою жизнь, не удовлетворен ею. Немногие сотрудники довольствуются простыми договорными отношениями, в соответствии с которыми они обменивают свое время и свои навыки на плату, а затем уходят домой тратить заработанное на реальные жизненные потребности. Большинство людей глубоко заинтересованы в репутации и ценностях компаний, в которых они работают, и хотели бы чувствовать, что их способность жить в соответствии с этими ценностями имеет значение.

Убедительная, привлекательная мировоззренческая концепция, в том числе общие ценности, — не просто идея. Скорее, это живущая в сердцах людей сила, сила впечатляющей мощи. Она может быть вдохновлена идеей, но, как только начинает развиваться, она, при условии ее достаточной привлекательности для того, чтобы обрести поддержку более чем одного человека, перестает быть абстракцией. Это очевидно. Люди начинают понимать и принимать такую идею как нечто реальное. Немногие силы (если такие силы вообще существуют) в человеческих делах обладают такой мощью, какую имеет разделяемое многими мировоззрение.

Немногие силы, если они вообще есть, в человеческих делах обладают такой мощью, какую имеет разделяемое многими мировоззрение.

Наилучший вариант мировоззренческой концепции и декларации целей записан во время продолжавшегося четыре часа разговора по существу с максимальным числом сотрудников (и некоторыми клиентами). Этот вариант содержит ответы на четыре важных вопроса.

1. «Почему мы здесь?»

(Ответ на этот вопрос должен выходить за пределы идентификации продукта, который производит ваша компания, или услуг, что она оказывает. Это должен быть ответ на экзистенциальный вопрос: «И что? Какой в этом смысл?» Другими словами, что из того, что мы делаем для наших заказчиков, имеет значение, важное для них? Посмотрите, какой убедительный ответ дали сотрудники телекоммуникационной компании: «Наша работа сближает членов общечеловеческой семьи».)

2. «Какими должны быть идеальные отношения сотрудников компании?»

(Как описать наилучшие из всех возможных отношений, которые связывали бы всех сотрудников организации? Более убедительными, чем слова «доверительные и уважительные», являются конкретные, побуждающие к действиям ценности вроде «Мы хотим согласованности наших планов с нашими действиями. Мы хотим выражать несогласие, не опасаясь репрессий. Каждый сотрудник хочет быть причастным к конечному продукту. Мы хотим иметь свободу ошибаться. Людей наказывают только за то, что они не пытаются сделать что-то».)

3. «Каковы идеальные отношения с нашими клиентами?»

(Это тот же второй вопрос, только поставленный в отношении не сотрудников, а клиентов. Рассмотрите, например, такие ответы: «С клиентами мы работаем как с партнерами. Мы побуждаем клиентов учить нас тому, как вести с ними бизнес.

Клиенты дают нам ощущение того, что мы поняты. Мы учитываем воздействие наших шагов на клиентов».)

4. «Какой вклад мы хотим внести в глобальное сообщество?»

(Какое воздействие мы хотим оказать на более широкое сообщество, охватывающее не только наших клиентов и знающее о нашем существовании? Чем бы мы хотели быть известны? Примеры ответов: «Мы, безусловно, обязуемся улучшать качество жизни и содействовать человеческому развитию» и «Мы обязуемся выполнять наши этические и социальные обязанности».)

Если мировоззренческая концепция и декларация целей компании нуждаются в пересмотре, вовлеките в эту работу как можно больше сотрудников, клиентов и стратегических партнеров. Периодически пересматривайте эти документы вместе с коллегами и спрашивайте себя и их: «Где мы сбились с пути?» Если отступления от принципов порядочности очевидны, обсудите, что надо сделать для исправления ситуации. Разработайте план, включающий конкретные действия и сроки, в которые эти меры должны быть приняты. Поблагодарите членов команды за откровенные ответы. Завершите сканирование порядочности выявлением точек, где поведение компании согласуется с декларируемыми ею ценностями. Спросите членов команды: «Где мы действуем в соответствии с нашими ценностями?» Поблагодарите членов команды за их вклад в приведение ценностей и поведения в соответствие друг с другом и дайте им понять, что значат их участие и откровенность лично для вас, их руководителя.

Получаешь то, что готов терпеть

А теперь рассмотрим вторую реальность, которую должна регулярно изучать любая организация: «Каковы навыки и таланты ваших сотрудников и есть ли разрывы между этими ресурсами и рыночным спросом?»

Несколько лет назад я присутствовала на заседании управляющих директоров в Эдинбурге. Как только я перестала удивляться местному акценту выступавших и сосредоточилась на обсуждаемых вопросах,

я подумала: «Да они ведь обсуждают те же самые вопросы, что и СЕО в Сиэтле. И в Лондоне, Индианаполисе, Сиднее, Чикаго. И в Ванкувере». Общая тема — люди, сотрудники, персонал.

При решении проблем, получении результатов или рассмотрении стратегии мы неотвратимо обращаемся к эффективности работы отдельных сотрудников. Мы задаемся вопросом: *«Есть ли у нас талантливые люди, необходимые для того, чтобы успешно поставлять клиентам наши продукты или услуги?»* Интересно заметить, что у огромного большинства руководителей, с которыми я работала и которые, по большей части, неплохо понимают действительность, есть склонность питать надежду на то, что возможно волшебное и мгновенное преобразование неэффективных сотрудников в высококлассных. Вспоминаю, как один из моих клиентов сказал своему сотруднику: «Я здесь не для того, чтобы оценивать эффективность вашей работы. Я нахожусь здесь, чтобы определить, что именно вы должны делать».

Не знаю, как вам, но мне еще не доводилось видеть, чтобы некомпетентность проходила сама собой.

Мне еще не доводилось видеть, чтобы некомпетентность проходила сама собой.

Необходим разговор по существу, а возможно, и несколько таких разговоров, за чем последует безжалостная и систематическая работа, направленная на достижение результатов, и постоянная поддержка. Правда, некоторых людей спасти нельзя, но многих других можно. Большинство людей подчиняются четким требованиям. Возможно, руководителям самим надо спросить себя: «А были ли мои сотрудники живыми, когда я нанимал их, или это я их прикончил?»

Как руководитель, вы получаете то, к чему относитесь терпимо. Люди не повторяют поступков, за которые их не вознаграждают. *То же самое относится к нашим семьям, нашим бракам и нашим друзьям.* Например, что сейчас делают ваши дети? На что они тратят свое время? И каковы результаты такого времяпрепровождения?

Как руководитель, вы получаете то, к чему относитесь терпимо.

Четко ли вы сообщили не только о результатах, которые хотели бы получить, но и о желаемом поведении? А об отношении к делу

и к жизни? Херб Келлехер, председатель совета директоров авиакомпании Southwest Airlines, как-то сказал: «Мы подготовились, в том числе юридически, к тому, чтобы уволить вас за плохое отношение к делу».

Служащих Southwest Airlines редко укоряют в том, что они выполняют то, что записано в их инструкциях, как во сне. Напротив, они привносят в свою работу элементы игры и индивидуальности. Каким образом авиакомпания добивается такого поведения от своих сотрудников? Просто четко сообщив им, чего от них ожидают.

Во время всех моих бесед с Петером Шутцем, бывшим президентом компании Porsche, он последовательно проводил главную мысль: «Нанимать надо за отношение к делу. И обучать навыкам». Петер добился успеха в значительной мере потому, что четко ориентировался на то, каким он хочет видеть отношение к делу у сотрудников компании. Главный вопрос звучит так: «Какое отношение к делу приводит к успеху в нашей компании?» А следующий таков: «В какой мере наши сотрудники проявляют такое отношение к работе?»

Будьте откровенны сами с собой

Как две рассмотренные нами реальности прилагаются к вам как к личности? Вы уже изучили первую реальность, проведя сканирование личной порядочности и спросив: *«Какие ценности я отстаиваю и есть ли разрывы между этими ценностями и тем, как я веду себя на самом деле?»*

Нам остается всего лишь слегка модифицировать вторую реальность для того, чтобы сделать ее нашей личной реальностью. Надо спросить себя: *«Каковы мои навыки и таланты, нет ли разрывов между ними и тем, что я выношу на рынок рабочей силы, между ними и тем, что я вношу в мою карьеру и в мои личные отношения?»*

В книге Стадса Теркела «Работа» (Working) есть такой эпизод. Молодая женщина по имени Нора описывает, какую радость она испытала, получив первую настоящую работу после окончания колледжа. Место ей досталось в крупной, известной компании, и Нора намеревалась отдать все знания и силы решению поставленной перед ней задачи. Но вот проблема: коллеги прямо и косвенно дали ей понять, что, если она всецело посвятит себя решению поставленной задачи, она испортит жизнь всем остальным.

Нора говорит — и эту часть книги я помню особенно живо, поскольку эпизод глубоко меня тронул: «Несколько недель спустя по дороге на работу я провела анализ и смирилась с тем, что буду выполнять работу, которая была для меня слишком мелкой. А через месяц я уже работала без вдохновения».

Душой она была не на работе.

Какую страшную цену пришлось заплатить и Норе, и компании, взявшей ее на работу! Никто не делает самому себе (или компании) благодеяния, функционируя на работе почти как робот. Возможно, ваша нынешняя работа не подходит вам, и вы знаете это. Может быть, она требует от вас лишь малой доли того, на что вы способны, и любую вашу попытку сделать больше отвергают. Или, допустим, от вас требуют результатов, которые лично вам не очень-то интересны или выходят за рамки ваших способностей.

Быть может, вы говорите себе, что занимаете не такое уж плохое место, что пусть это и не работа вашей мечты, но вы привыкли к ней. Она по-своему удобна. Вы получаете оклад и бонусы, да и на работе бываете всего-то пять дней в неделю. В конце концов, вам осталось пятнадцать лет до выхода на пенсию. До того времени вы продержитесь, хотя бы для того, чтобы у семьи был кров.

Что происходит у вас внутри, когда вы ежедневно повторяете все это самому себе?

А между тем вы мечтаете об освобождении, о совершенно другой карьере. В сущности, бывают дни, когда вы предпочли бы писать, читать, гулять, ваять, преподавать, работать в окрасочной мастерской или на вилочном погрузчике, торговать морскими раковинами на берегу океана — да чем угодно заниматься, только не той работой, к которой вы ныне приставлены.

Один из моих коллег, Пэт Мюррей, высказывает предположение: «Если хотите посмотреть на действительно страдающего человека, посмотрите на кого-нибудь, кто понимает, кем он является, знает себе цену, но молча и регулярно отказывается от нее».

Если хотите посмотреть на действительно страдающего человека, посмотрите на кого-нибудь, кто понимает, кем он является, знает себе цену, но молча и регулярно отказывается от нее.

Пэт Мюррей

Если при мысли о работе у вас не появляется никакой радости, если вы живете только ради уик-эндов, вы по-настоящему страдаете. И все же компании, в которых мы работаем, зачастую оказываются вполне подходящими. Проблема в том, что мы оказались не на своем месте в хорошей компании, или же в том, что наш потенциал используют не в полной мере. Возможно, разговор по существу с сослуживцами сможет открыть дверь новым вызовам, которые принесут большее удовлетворение.

Впрочем, если ваша работа вас больше не устраивает, не подходит вам или недостаточна для вас и ситуацию невозможно исправить, не став совершенно другим человеком, это значит, что вам пора уходить. Нельзя сидеть, как ослепленный лучом света опоссум. Перестанете двигаться — и можете закончить тем, что превратитесь в «бывшего человека», проводящего время в придорожной таверне.

Присоединяйтесь ко всему, что происходит снаружи и отмечено вашим именем.

Возможно, настало время, когда надо набраться мужества и уволиться самому. Предложите себя, свои знания и навыки отрасли. Присоединяйтесь ко всему, что происходит снаружи и отмечено вашим именем. Спросите себя:

Чем мне нравится заниматься? К чему у меня лежит сердце?

В чем мое призвание?

И если вы все еще колеблетесь, спросите себя:

А стоят ли того мои личные затраты?

Как видим, одно из правил вступления в продолжительные отношения, которому следуют компании, супружеские пары и отдельные лица, практикующие принципы разговоров по существу, таково: хотя никто не должен меняться, все должны вести разговор.

Когда мы искренни с самими собой и с другими, изменения происходят прежде, чем заканчивается разговор. Прозрения относительно того, кто мы, чего мы в действительности хотим и в чем нуждаемся, уже начинают свою работу, передвигают предметы

внутри нас, расчищают наши внутренние чуланы от ненужного хлама, раскрывают пути, по которым мы должны двигаться дальше.

Если мы откровенны с самими собой и с другими, изменения происходят прежде, чем заканчивается разговор.

Но что если отмеченный вашим именем путь требует радикального переворота знакомой вам жизни? Что если вы понимаете, что для вступления в более удовлетворительную жизнь вам необходимо полностью изменить направление карьеры? Возможно, вы подумаете: «Если я стану делать то, что действительно хочу, зарабатывать я буду меньше. Как отнесутся члены моей семьи к упрощению нашего образа жизни, к сокращению расходов? А что подумают люди? В конце концов, все считают, что и на нынешнем месте я вполне успешен».

Мой ответ на такие тревожные опасения касается определения слова «успех» и многие годы хорошо служит мне самой: я успешна в той мере, в какой остаюсь собой и живу в ладу с собой.

В достижении этой гармонии очевидно одно: качество нашей жизни в значительной мере определяется качеством вопросов, которые мы задаем, — и качеством ответов на них.

Некоторые люди в процессе разрешения внутренних конфликтов становятся образцами для более широких групп.

Эрик Эриксон

Умно и откровенно поставленные, верные вопросы дают возможность жить гораздо лучше, чем в условиях удовлетворительного компромисса. Как руководитель или как любовник вы должны сначала задать верные вопросы себе, а затем — окружающим. Эрик Эриксон писал: «Есть определенные люди, которые в процессе разрешения своих внутренних конфликтов становятся образцами для более широких групп».

Каковы эти верные, правильные вопросы? Это серьезные вопросы, описывающие ваше идеальное будущее:

Куда я иду?

Почему я иду туда?

Кто идет вместе со мной?

Как я собираюсь дойти до цели?

В полной ли мере я реализую мои возможности?

В полной ли мере я развил мои способности?

Имеет ли моя нынешняя работа ценность и приносит ли она мне удовлетворение?

Какие неудовлетворенные потребности движут мной и побуждают меня к их удовлетворению?

Страх — самое серьезное препятствие для постановки таких вопросов. Страх перед обнаружением нашей сущности или непостоянства нашей натуры. Однако все же важно ответить на эти вопросы — потому что ответы приводят к высшей степени желательному результату. Они делают возможными глубокие позитивные изменения, открывают возможности, которые прежде были недоступными.

Компании, команды, семьи и сообщества изменяют люди, которые достигли поразительной ясности, определенности в отношении траекторий личной и корпоративной жизни и сами бились над принципиальным решением перечисленных выше вопросов. Наши ответы создают контекст, через призму которого мы воспринимаем содержание нашей жизни. Как построить этот внутренний контекст? Формулируйте наивысший и наилучший вклад, какой могут сделать ваша компания, ваша семья и ваша жизнь.

В главе 2 мы подробнее рассмотрим некоторые из этих вопросов. А в этой главе вы уже начали сосредоточивать внимание на вашей реальности, на цвете сегмента надувного шара, видимого с вашей точки зрения. Вы прояснили ваши главные ценности и завязали разговор по существу с самими собой о цели вашей жизни, о цели существования компании и вашей карьеры.

В последующих главах вы обретете навыки, необходимые для того, чтобы вытягивать из ваших коллег, клиентов и супругов их представления о реальности. Вы научитесь ставить настоящие, правильные

вопросы и задавать эти вопросы так, чтобы люди отвечали на них. Вы научитесь вовлекать других в разговоры, которые приводят к большей ясности, близости, пониманию и к более мощному толчку к изменениям. Не важно, насколько непохожими могут представляться ваши нынешние реальности и планы на будущее, — такие разговоры сблизят вас.

Повторение пройденного

- Регулярно исследуйте реальность, существующую у вас на работе и в личной жизни. Что изменилось? Сохраняет ли смысл старый план? Если нет, чего требуют изменения от вас? От других?
- Поскольку каждый обладает частицей истины о действительности, подумайте, чьи реальности следует изучить, прежде чем будут приняты важные решения.
- Изменяя используемый язык, избегайте обвинений. Замените «но» словом «и».
- Проверьте, насколько крепок ваш личный иммунитет и иммунитет компании, проведя сканирование принципов порядочности и исправляя любые отклонения от них.