

Не теряйте себя

Эдвард и Хелен служат специалистами по продажам в инвестиционном банке. От менеджера Мориса каждый получает «наводки», то есть имена потенциальных клиентов. Их задача — встретиться с потенциальным клиентом и убедить его поместить капиталы в их банк. Вознаграждение специалиста по продажам зависит от сумм заключенных сделок, и поэтому важно, чье имя выдаст ему Морис.

Эдвард обратил внимание, что лучшие «наводки» обычно получает Хелен. Однажды он сказал Морису, что считает себя обделенным. Морис выслушал его соображения и пообещал, что следующая «крупная рыба» достанется Эдварду, а не Хелен.

Однако через неделю, когда Морису стало известно имя весьма состоятельного потенциального клиента, он опять отдал его Хелен. Раздосадованный Эдвард снова заговорил с Морисом.

Эдвард: Морис, я хочу поговорить о клиенте, которого вы только что отдали Хелен.

Морис: Слушаю вас.

Эдвард: Я думал, мы договорились, что следующий крупный клиент будет моим. С кем мне заключать сделки, если вы не даете мне приличных «наводок»?

Морис: Не горячитесь. Этот клиент — редкий шанс для нас, и я боюсь рисковать.

Эдвард: Но я могу работать с крупными клиентами.

Морис: У Хелен ведь больше опыта, так?

Эдвард: Немного больше.

Морис: Но это очень существенно.

Эдвард: Наверное.

Морис: Кроме того, сейчас нам важнее всего заполучить крупного клиента, а кто получит процент от сделки — дело десятое. Я действую в интересах компании — разве я, по-вашему, неправ?

Эдвард: Конечно, правы...

Морис: К этому клиенту нужен особый подход. Должен сказать, вы иногда ведете себя немного натянуто, и думаю, Хелен справится лучше.

Эдвард: Хм. Наверное.

Морис: Если бы я передал этого клиента вам, а вы бы не заключили сделку, ваша репутация была бы испорчена. Я защищаю вас от серьезного риска. Не беспокойтесь, вы получите свой шанс, когда придет время. А пока прошу вас и дальше играть в команде и доверять моим решениям.

После разговора Эдвард остался в растерянности. Ясно было, что его карьера буксует, и он не знал, как быть. Он чувствовал, что зашел в тупик.

Эдвард обратился ко мне за помощью.

Я: Итак, в чем проблема?

Эдвард: Даже не знаю. Мой менеджер, Морис, передает всех лучших клиентов Хелен, другому специалисту по продажам. Это важно, поскольку наше вознаграждение зависит от сумм сделок и от того, сколько сделок совершено «по наводке». Но не думаю, что тут есть на кого жаловаться. Доводы Мориса звучат вполне разумно.

Я: Так вы говорили об этом с Морисом?

Эдвард: Да, говорил. Он пообещал, что следующая «крупная рыба» пойдет мне, но миновала неделя, и перспективный клиент снова ушел к Хелен.

Я: Вы спросили, почему он так поступил?

Эдвард: Да. Он сказал, что на то были веские причины.

Я: Какие же?

Эдвард: Он сказал, что Хелен справится лучше. Мол, у нее больше опыта, и, в общем, это правда. Я работаю здесь пять лет, а она уже шесть. Еще он сказал, что иногда я веду себя немного натянуто, и это тоже правда. Морис действует в интересах компании, поэтому мне нужно продолжать играть в команде и доверять его решениям.

Я: Вы считаете, что он заботится о благе компании?

Эдвард: Полагаю, да. Кроме того, вознаграждение Мориса зависит от того, сколько сделок совершит вся команда, неважно, кто именно. Поэтому важных клиентов он поручает тому, кто, по его мнению, лучше справится, и не стремится распределить задания поровну. К тому же Морис дольше знает Хелен: под его началом она трудится уже четыре года, а я — только два. Они сработались, поэтому он и отдает ей лучших клиентов.

Я: Как вы думаете, что вам следует делать?

Эдвард: Он мой менеджер, и я не хочу лезть на рожон. Кроме того, он действительно в чем-то прав. Возможно, мне стоит подождать, пока он не увидит, что я готов к большему. Надеюсь, он даст мне шанс.

Эдвард «застрял». Обычно в случае застойной ситуации я предлагаю человеку проявить гибкость мышления и сместить перспективу. Однако здесь проблема совсем в другом. Эдвард, напротив, страдает «гипермобильностью мышления». Он продемонстрировал, что прекрасно представляет себе, как смотрит на ситуацию его оппонент. Он может изложить версию Мориса:

Морис заботится об интересах компании, он чувствует, что Хелен легче отыскивает подход к клиенту, кроме того, с Хелен Мориса связывают несколько лет сотрудничества. Эдвард способен посмотреть на себя со стороны и открыт для критики: он согласен, что его стиль работы неидеален, и готов совершенствоваться. Он даже видит системный аспект ситуации. Эдвард понимает, что хотя менеджер, по идее, должен равномерно распределять задания между подчиненными, Морис, чтобы повысить собственное вознаграждение, отдает лучших клиентов Хелен, которую считает более успешным работником. (Кстати, неизвестно, так это или нет на самом деле, но Морис в этом уверен.)

Проблема в том, что Эдвард не спорит с Морисом — он во всем соглашается с ним в ущерб самому себе. Да, у Хелен много опыта, но у Эдварда его ненамного меньше: он проработал в компании пять лет. А главное, Морис дал обещание и не выполнил его. Однако Эдвард, фигурально выражаясь, замел свои интересы под ковер и принял версию Мориса.

Случай Эдварда ставит перед нами интересный вопрос: может ли человек, изменяя свою перспективу, полностью утратить способность отстаивать собственную точку зрения? И если да, то как это предотвратить?

В ЧЕМ, СОБСТВЕННО, ПРОБЛЕМА

До настоящего момента речь в книге шла в основном о том, как преодолеть внутреннее сопротивление и переместить перспективу. Действительно, это одна из самых распространенных трудностей: большинство людей смотрят на вещи по-своему и никак иначе. Их задача — проявить гибкость мышления, увидеть то, что находится *за рамками* собственной перспективы, и принять во внимание другие точки зрения.

Однако есть люди, испытывающие (по крайней мере иногда) обратные трудности. Попадая в застойную ситуацию, они слишком глубоко проникаются чужими проблемами и чересчур далеко заходят в попытках увидеть ситуацию с другой стороны. В результате у них снижается способность критически оценивать перспективу оппонента и отстаивать собственные интересы.

Некоторые люди проявляют чрезмерную эмпатию, поскольку неуверенно себя чувствуют в той или иной области деятельности. В результате их очень легко склонить на другую сторону. Дилан — терапевт-массажист, и его кабинет нуждается в капитальном ремонте. Учитывая общий спад в экономике и малый спрос на помещения, он не ожидал, что ему поднимут арендную плату. Даже наоборот, он думал, что, учитывая все это, плату могут понизить.

Когда ему прислали новый договор аренды со стандартным повышением платы на 4%, он был очень раздосадован. Дилан знал, что в других зданиях такие же помещения сдаются за меньшую сумму. Его оскорбило, что владельцы здания так отнеслись к давнему клиенту, и он отказался подписывать договор. Обменявшись несколькими электронными письмами с управляющим арендодателя, Дилан встретился с ним лично.

Дилан: Не понимаю, почему вы поднимаете мне плату за аренду. Рынок падает, а не растет.

Управляющий: Мы всем повысили плату.

Дилан: Но почему?

Управляющий: Попробуйте поставить себя на наше место.

Наши затраты постоянно идут вверх. Электричество, отопление, налоги — все это дорожает. Нам нужно как-то покрывать расходы. Разве вы не согласны, что каждый имеет право на достойный заработок?

Дилан: Конечно, согласен.

Управляющий: Есть арендаторы, которые снимают наши помещения уже долгие годы и не собираются нас покидать.

Сегодня рынок поднимается, завтра рынок падает. Каждый год мы поднимаем плату на стандартные четыре процента.

Дилан: Я понимаю, что вы имеете в виду. Но я могу найти место и подешевле.

Управляющий: Неужели вы действительно хотите ввязываться во все эти хлопоты? Думаю, вас неприятно удивят скрытые расходы — в итоге переезд обойдется вам дороже. Кроме того, в другом здании вам наверняка тоже повысят плату через год — и сколько вы в конце концов сэкономите?

Дилан: Об этом я не подумал.

Управляющий: Конечно, не подумали, ведь это не ваша специальность. Я работаю в этой сфере уже двадцать лет, и можете поверить, я говорю чистую правду. У меня огромный опыт в таких вопросах.

Дилан: Разумеется, вы знаете обо всем этом больше меня. Полагаю, вы правы.

Дилан мог бы привести множество контраргументов. Он мог заметить, например, что другие арендодатели не только назначают плату ниже, но и дарят съемщикам месяцы бесплатной аренды. Или сказать, что, хотя он понесет расходы на переезд, владельцам здания также предстоят расходы, связанные с поиском нового арендатора, в том числе на рекламу и услуги брокера. На то, чтобы найти арендатора взамен Дилана, может уйти несколько месяцев, а значит, все это время помещение не будет приносить дохода. В общем, у владельцев здания достаточно стимулов не поднимать Дилану плату и тем самым сохранить клиента. Дилану следовало бы выслушать аргументы управляющего, рассмотреть их критически и, где уместно, возразить. Но Дилан этого не сделал. Он «купился» на то, что рассказал ему управляющий.

Проявляя слишком много внимания к чужой позиции и забывая отстаивать собственную, Дилан рискует. Разумеется, он не всегда ведет себя так же. В спорах, где Дилан чувствует себя

экспертом, он гораздо более активно защищает свою точку зрения. Но здесь, по крайней мере в момент разговора с управляющим, Дилан полностью полагается на чужие доводы.

Тогда как люди иного склада держатся за свою позицию во что бы то ни стало, неуверенность Дилана мешает ему критически мыслить и трезво оценивать перспективу оппонента. А кому-то проявить здоровый эгоизм не дает эмоциональный барьер, хотя умом человек может вполне осознавать все недостатки такого поведения.

Линн работает ИТ-менеджером в студии веб-дизайна. Среди прочего фирма предоставляет клиентам хостинг сайтов с ежедневной технической поддержкой. Команда Линн, в частности, отвечает за телефонную техподдержку по выходным, и дежурят все подчиненные Линн в равной мере. Расписание известно на несколько недель вперед, и, прежде чем утвердить его, Линн проверяет, кому какие дни будут удобнее. Через несколько недель после утверждения расписания к Линн подошла сотрудница Шэрон и попросила о замене.

Шэрон: Линн, можно с тобой поговорить?

Линн: Конечно, что случилось?

Шэрон: Я знаю, что в эти выходные моя очередь дежурить. Но я надеялась, что, может, нам удастся перенести мое дежурство на другую неделю?

Линн: Что случилось?

Шэрон: У меня нелады с бойфрендом. В последнее время он много путешествует, и отношения на расстоянии даются нам тяжело. Мы очень редко видимся, а эти выходные он наконец-то может провести со мной.

Линн: Если ты найдешь того, кто захочет с тобой поменяться, я не против.

Шэрон: Дело в том, что никто не хочет. Но я чувствую, что наши отношения зависят от этих выходных. Мы даже обсуждали, не пожениться ли нам. Я думаю, может быть, он

действительно тот, кто мне нужен, и не хочу упустить шанс из-за того, что просидела выходные на работе.

Линн: Шэрон, если бы ты сказала заранее, еще куда ни шло. Но будет попросту несправедливо, если я заставлю кого-то дежурить вместо тебя.

Шэрон: Понимаю. Я должна была предвидеть, чем закончатся его разъезды. Но просто не представляла, как трудно придется. Я жутко напортачила. Без помощи мне не обойтись. Неужели ничего нельзя сделать? Может быть, ты сможешь заменить меня?

Линн *(со вздохом)*: Ну хорошо, заменю.

Шэрон: Огромное спасибо!

Таким образом, Линн решила проблему Шэрон, и Шэрон была за это очень благодарна. Но что же сама Линн? Рассмотрим разговор, который состоялся у нас с ней относительно этого эпизода.

Я: Что вы думаете о разговоре с Шэрон?

Линн: Я расстроена.

Я: Почему?

Линн: Ощущение, будто меня обвели вокруг пальца. Я должна была сказать, чтобы она сама разбиралась со своими проблемами и нашла способ согласовать личную жизнь с работой. Дежурства расписаны на несколько недель вперед, и, по-моему, такая просьба граничит с наглостью.

Я: Почему вы не сказали ей всего этого?

Линн: Хороший вопрос. Она давила на жалость. Хотя я и понимаю, что не должна была поддаваться. Выставив меня беспощадной начальницей, она заставила меня почувствовать себя виноватой. В таких ситуациях мне проще решить проблему своими силами, чем спорить.

Я: Но в итоге вы расстроены.

Линн: Вы правы. Умом я понимаю, что она вела себя нечестно. Но если заговорю с ней вновь, то опять не устою. Я как будто

чувствую себя обязанной войти в положение. Ведь нельзя же отказать человеку, когда он так просит, пусть даже в ущерб мне и всем остальным.

Линн прекрасно видит ситуацию со стороны Шэрон и понимает ее эмоции. Она так в этом преуспела, что готова пожертвовать выходными, хотя это Шэрон не смогла сообщить о своих планах вовремя. Проблема Линн отличается от проблемы Дилана, поскольку лежит не в когнитивной, а в эмоциональной плоскости. Логически она сознает, что доводы Шэрон не выдерживают критики, тем не менее ей крайне сложно сопротивляться и отстаивать собственную точку зрения.

Если Линн хотела проявить сочувствие, но при этом не переуусердствовать, то могла бы поговорить с Шэрон совсем по-другому. Представьте себе альтернативное развитие их диалога.

Шэрон: Понимаю. Я должна была предвидеть, чем закончатся его разезды. Но просто не представляла, как трудно придется. Я жутко напортачила. Без помощи мне не обойтись. Неужели ничего нельзя сделать? Может быть, ты сможешь заменить меня?

Линн: Шэрон, мне очень жаль, что ты оказалась в такой ситуации. Нелегко уделять равное внимание личной жизни и работе, и я была бы рада тебе помочь. Однако просить меня или кого бы то ни было заменить тебя неправильно. У всех нас, у меня в том числе, есть личная жизнь, и с этим нужно считаться. Сожалею, но если ты не найдешь того, кто согласится тебя заменить, я никак не смогу тебе помочь.

Шэрон: Я очень расстроена твоими словами.

Линн: Понимаю тебя, я тоже расстроена. Если есть другие способы тебе помочь, можешь сказать. Но пока расписание остается таким, как было.

В этом диалоге Линн смогла увидеть позицию обеих сторон и искренне посочувствовать Шэрон, но в то же время

взвешенно рассудить, что уступать не следует. Увы, в реальности Линн не просто проявила эмпатию — она почувствовала себя обязанной войти в положение Шэрон и помочь ей любой ценой.

Иногда хорошего бывает слишком много. Эдвард, Дилан и Линн зашли слишком далеко в попытках увидеть ситуацию с другой стороны. Они переборщили с эмпатией. В результате их способности объективно и критически оценивать точку зрения оппонента и отстаивать свою значительно ослабли.

ТРЕВОЖНЫЕ СИМПТОМЫ

Вот признаки, по которым вы можете определить, что чересчур прониклись чужими трудностями.

- *Вы чувствуете неудовлетворение после того, как проблема, казалось бы, решена?* Если решение больше похоже на вашу капитуляцию, чем на компромисс, значит, вы зашли слишком далеко. Линн выполнила просьбу подчиненной, но сама осталась недовольна. Перемещение перспективы — инструмент для поиска решения, которое хотя бы частично устроит всех участников ситуации. Если вместо этого вы обнаруживаете, что постоянно уступаете, возможно, вы перестарались.
- *Люди относятся к вам объективно хуже, чем к остальным?* Люди, неспособные отстоять свою позицию, прямо-таки притягивают к себе манипуляторов. Вспомним пример с Эдвардом и Хелен: они были практически в одинаковых условиях, оба проработали в компании немало лет, оба обладали опытом заключения сделок. Тем не менее с Эдвардом постоянно обходились хуже, чем с Хелен. Разница в качестве и количестве «наводок», которые

выдавал им менеджер, свидетельствует о том, что Эдвард слишком глубоко проникся взглядами Мориса.

- *Вы избегаете конфронтации, боитесь вступить в открытый спор?* В случае с Диланом управляющий подавил его сопротивление, заявив, что лучше разбирается в вопросе. Дилан быстро сдался и согласился с доводами управляющего. Во многих застойных ситуациях обе стороны могут привести одинаково веские аргументы. Если вы постоянно «покупааетесь» на чужие аргументы, не выдвигая в ответ своих, вы теряете свою позицию.

ЧТО ДЕЛАТЬ

Цель перемещения перспективы — избежать борьбы, где одна точка зрения побеждает, а другая проигрывает. Вы переходите от модели «*либо* моя точка зрения, *либо* твоя» к модели «моя точка зрения *и* твоя точка зрения». Гибкость мышления позволяет видеть не только какую-то одну из двух перспектив, но удерживает обе перспективы одновременно и не отвергает одну из них в пользу другой. В конечном итоге вы должны научиться вставать над схваткой и переключаться между разными точками зрения.

Впрочем, никому не удастся всегда пребывать на нейтральной полосе. В целом же люди ведут себя на «карте перспектив» предельно разнообразно. Одна крайность — это люди, способные видеть только свою версию истории. Им приходится упорно бороться с этой привычкой и вырабатывать в себе гибкость мышления. Другая крайность — люди, которые заходят слишком далеко в попытке понять чужую точку зрения и в итоге теряют собственную. Их легко склонить на свою сторону и заставить испытывать чувство вины.

Деннис и Лео восьмой год работают в крупной юридической компании. Оба были выдвинуты как кандидаты на должность

партнера. Ежегодное собрание партнеров состоялось, но ни Деннис, ни Лео не прошли голосование. На новость они отреагировали по-разному. Вот что сказал Лео.

Я: Итак, что вы думаете об этой новости?

Лео: Я очень расстроен. Майлз, управляющий партнер, много говорил, что, мол, прошлый год был неудачным в финансовом плане, но все это пустые отговорки. Да, они действительно уволили несколько сотрудников, но все они пришли год назад, плохо работали, и ничего не стоит найти им замену. Все рабочие лошадки, все старшие сотрудники, и я в том числе, остались на месте.

Я: Вы считаете, что на самом деле экономических проблем нет?

Лео: Да нет, в нынешнем году компания росла не так активно, как раньше. Но даже Майлз признал, что доходы остались на прежнем уровне, то есть все они получили кучу денег, возможно, даже вдвое больше, чем получаю я. Они просто не хотят делиться и используют экономические проблемы как оправдание, чтобы эксплуатировать нас еще год.

Я: Как вы думаете, каковы ваши перспективы на следующий год?

Лео: Планирую поискать другую работу, а как найду, поставлю их перед фактом: или они делают меня партнером, или я уйду.

А вот что сказал Деннис.

Я: Итак, что вы думаете об этой новости?

Деннис: Конечно, я расстроен. Но я знаю, что это был не лучший год в экономическом плане. Уволили несколько младших сотрудников, и доходы по сравнению с прошлым годом не увеличились.

Я: Как вы думаете, каковы ваши перспективы на следующий год?

Деннис: Майлз, управляющий партнер, сказал мне, что этот год был исключением и мои шансы стать партнером в следующем году очень велики.

Я: Вас это устраивает?

Деннис: Да. Думаю, в целом их решения вполне обоснованы. А мне вполне хватает и нынешней зарплаты. К тому же Майлз говорит, что сейчас многие юристы сидят без дела, так что мне повезло, что есть хоть какая-то работа.

Два человека — две разные реакции на одну и ту же информацию. Каждый из них видит ситуацию только с одной стороны. Лео поглощен собственной перспективой и считает все слова управляющего партнера пустыми отговорками. Деннис находится на другом полюсе — он полностью принимает на веру все, что говорит управляющий партнер, и в результате теряет собственную перспективу.

У каждого подхода есть свои достоинства и недостатки. Упорство Лео создает немалую вероятность того, что он все-таки получит повышение в следующем году: партнеры знают, как сильно он этого хочет, и, может быть, боятся, что в противном случае он уйдет. Но даже если Лео получит повышение, он рискует испортить отношения с коллегами на пути к нему. Кроме того, Лео может переоценить свою значимость для компании и/или вступить с кем-то в открытый конфликт, и партнеры решат его уволить, а не повысить.

Для такого человека, как Деннис, вероятность повышения намного ниже. Он постоянно соглашается с тем, что говорят другие, скрывает свою досаду и разочарование, не давая партнерам никаких особых причин отказываться от статус-кво. Тем не менее эмпатия Денниса благоприятствует его добрым отношениям с людьми, и маловероятно, чтобы он настроил коллег против себя. Если его когда-нибудь повысят до партнера, он вряд ли наживет себе при этом врагов.

Большинство людей находятся где-то между этими двумя крайностями. В одних ситуациях они ведут себя как Лео и слишком сильно цепляются за свою точку зрения. В других — как Деннис и забывают о собственной перспективе.

Неважно, ведете вы себя как Деннис постоянно или только время от времени, наша цель — золотая середина. Следующие советы помогут вам держать в поле зрения обе перспективы, учитывая чужую, но не забывая свою.

- *Изложите на бумаге обе версии истории.* Чтобы не потеряться в перспективе оппонента, запишите на одном листе его версию происходящего, а на другом — свою. Если вы положите два листа рядом, это станет осязаемым физическим напоминанием о том, что точек зрения может быть больше одной.
- *Придумайте контраргумент для каждого аргумента.* Выслушивая мнение другой стороны, мысленно возражайте по каждому пункту. Например, когда управляющий сказал Дилану: «Переезд обойдется вам дороже», Дилан мог сказать про себя: «А может быть, в итоге я сэкономлю». Когда менеджер говорит Эдварду: «Не беспокойтесь, вы получите свой шанс, когда придет время», он может подумать: «А может быть, если я не буду бороться, то так и не дожусь своего шанса». Цель этого приема не в том, чтобы обязательно опровергнуть довод собеседника, а в том, чтобы напомнить себе: у ситуации есть две стороны, и уделять внимание нужно обеим.
- *Замедлите ход событий.* Под давлением извне люди часто теряются и сдают свои позиции. Вы не находите, что ответить, и уступаете оппоненту. Затормозив процесс, вы получите время подумать и рассмотреть все грани ситуации. Эмоции Шэрон оказали на Линн большое давление (по крайней мере, так она почувствовала) и заставили уступить. Замедли Линн ход событий, и это сняло бы сиюминутное напряжение. Если бы Линн сказала Шэрон: «Мне нужно подумать — давай поговорим немного позже», возможно, она бы смогла отказать или же найти компромисс, при котором она бы не чувствовала себя жертвой.

- *Обратитесь за помощью.* Если вы обычно сдаете свои позиции, поскольку вам трудно сказать собеседнику «нет» или вы не уверены в своей компетенции, попросите о помощи человека, которому доверяете. Спросите друга, не переборщили ли вы в своих попытках поставить себя на место оппонента. Однако выбирайте советчика с осторожностью: если человек безоговорочно поддерживает вас, он может занять максималистскую позицию и объявить любые уступки полной капитуляцией. В идеале нужно обратиться к тому, кто достаточно далек от вашей ситуации, чтобы дать честную и объективную оценку.

ПЕРЕХОДИМ К ДИАЛОГУ

Вернемся к Эдварду, сотруднику инвестиционного банка, которого в очередной раз обошел вниманием его менеджер Морис. Представьте, что теперь Эдвард обдумал динамику отношений с Морисом и осознал, что нужно более решительно отстаивать свою позицию. Как ему нужно вести себя при новом разговоре с Морисом, чтобы на этот раз добиться лучшего результата?

Перед Эдвардом стоит такая же задача, как перед всеми остальными героями этой книги, — построить диалог, в котором собеседники смогут обсудить разные точки зрения и найти выход из застойной ситуации. Разница только в том, что большинству людей для этого нужно *меньше* думать о собственной перспективе, а Эдварду, наоборот, необходимо думать о ней *больше*.

Советом для Эдварда будет переключаться между перспективами. Таким образом он покажет Морису, что внимательно относится к его мнению, но одновременно оставляет за собой право не соглашаться с ним. Эдвард привык принимать чужую

точку зрения, и переключение перспектив поможет ему проявить эту склонность, но в меру. Ниже я привожу конкретные советы, которыми может воспользоваться Эдвард (и любой другой человек схожего склада).

- *Начните с описания перспективы собеседника.* Это хороший способ начать разговор — так Эдвард покажет, что выслушал и понял точку зрения Мориса. Также это даст Морису шанс поправить Эдварда, если в чем-то возникло недопонимание.
- *Спросите, готов ли собеседник, в свою очередь, выслушать вашу точку зрения.* Это будет сигналом о наступлении нового этапа в разговоре, когда Эдвард будет излагать свой взгляд на ситуацию. Несмотря на то что этот вопрос может быть оформлен как дань банальной вежливости, его истинная цель — дать Морису морально подготовиться к тому, чтобы, не занимая оборону, выслушать противоположную точку зрения.
- *Не избегайте прямого обсуждения ваших различий.* Для людей, склонных к избытку эмпатии, это может оказаться самой сложной задачей. Эдварду необходимо выражаться прямо и ясно и в обсуждении их с Морисом различий оставить привычку во всем соглашаться с собеседником.
- *Признайте взгляд оппонента, одновременно четко обозначив собственный.* Описывая свою перспективу, Эдвард должен переключаться на перспективу Мориса, отмечая правомочность обеих точек зрения. Так Эдвард продемонстрирует, что существует разница в восприятии, которую ему хотелось бы преодолеть. Подавая пример осознанности и готовности на равных воспринимать обе точки зрения, Эдвард стимулирует Мориса поступить так же.
- *Покажите, что понимаете позицию собеседника.* Возможно, Морису будет сложно выслушать Эдварда, ведь раньше тот никогда не защищал свои интересы в открытую.

Поэтому эмпатия Эдварда даст Морису шанс приспособиться к этому новому виду общения. Она поможет Морису справиться с желанием перебивать и спорить с Эдвардом либо уйти в свои мысли и перестать его слушать.

— *Оставайтесь открытым.* Из-за того что такие люди, как Эдвард, нечасто заводят подобные разговоры, решившись-таки, они забывают о «тормозе» и вовсю жмут на «газ», теряя способность слышать оппонента. «Открыв плотину», Эдвард может выплеснуть на Мориса слишком много. Чтобы разговор получился по-настоящему продуктивным, Эдварду нужно пройти по тонкой грани — изложить свою версию истории, но в то же время остаться открытым для того нового, что может сообщить Морис.

Если бы Эдвард применил абсолютно все приведенные советы (хотя в действительности так бывает редко), его разговор с Морисом звучал бы примерно так.

Эдвард: Морис, я снова хочу поговорить о последнем клиенте, которого вы сейчас поручили Хелен, и в целом о том, как вы раздаете задания.

Морис: Слушаю вас.

Эдвард: Из сказанного вами ранее я уяснил, что вы поручили конкретно этого клиента Хелен потому, что она, по вашему мнению, справится лучше. Во-первых, у нее немного больше опыта, во-вторых, как вы считаете, ей лучше удастся найти подход к клиенту. Я правильно излагаю?

Морис: Да.

Эдвард: Кроме того, вы чувствуете, что ваша обязанность — заботиться об интересах компании в целом, а не о том, какие проценты получает тот или иной специалист по продажам. Именно поэтому вы поручили клиента Хелен.

Морис: Все верно.

Эдвард: Наконец, вы сказали, что это очень перспективный клиент и если я провалю сделку, то моя репутация пострадает, а вы мне этого не желаете.

Морис: Правильно. У Хелен более солидный список оформленных сделок, и один потерянный клиент не повредит ей так, как повредит вам.

Эдвард: Я понимаю. Вы не против, если я поделюсь собственными мыслями на этот счет?

Морис: Конечно, нет.

Эдвард: Прежде всего, я считаю, что вы предвзято судите о моих способностях, поскольку у вас не было случая увидеть меня в деле. Вы давно поручаете лучших клиентов Хелен, и именно поэтому она заключает больше сделок, чем я, а это, в свою очередь, приводит к тому, что ей снова дают больше поручений, и так далее. Это замкнутый круг. Вы не можете знать, как много я сделаю для компании, если мне предоставить шанс.

Морис: Но Хелен доказала свою состоятельность, а я предпочитаю тех, на кого могу положиться с гарантией. Это вполне естественно, не так ли?

Эдвард: Разумеется, это вполне естественно. Учитывая ваше высокое мнение о Хелен и то, что я для вас темная лошадка, совершенно ясно, почему вы вели себя именно так. Более того, думаю, что большинство людей в подобной ситуации вели бы себя так же. Но проблема в том, что вы руководствуетесь давней информацией и не пытаетесь ничего выяснить о моих способностях. Я два года работаю под вашим началом, а вы до сих пор не дали мне настоящего шанса.

Морис: Хм.

Эдвард: Я бы даже сказал, что ваш нынешний подход не использует потенциал команды в полную силу. Хелен достается львиная доля поручений. Если бы вы выровняли нагрузку между нами, я мог бы посвятить поручениям больше времени, чем Хелен.

Морис: Интересное замечание. Но что, если вы не сможете заключить сделку? Это не лучшим образом отразится на вашей деловой репутации. К тому же опасно рисковать перспективными клиентами.

Эдвард: Я понимаю, что это выглядит рискованно. Будучи главой команды, который распределяет между подчиненными сведения о предполагаемых клиентах, вы несете личную ответственность за то, чтобы мы ежегодно заключали достаточное количество сделок. Это понятно. И я готов обсудить способы снизить риск.

Морис: Хорошо. Послушайте, Эдвард, я считаю, у вас есть задатки, но нет опыта Хелен. Существуют пробелы, над которыми вам нужно поработать.

Эдвард: Я хотел бы услышать ваши соображения на этот счет. Если вы представляете, в чем и каким образом мне нужно совершенствоваться, или у вас есть претензии по тому, как я работаю с клиентами, пожалуйста, скажите мне об этом. Любой может стать лучше, и я не исключение. Я с радостью прислушаюсь к вашему мнению.

Морис: Хорошее предложение.

Эдвард: Кроме того, я хотел бы обсудить несколько иной аспект ситуации. Мне кажется, не слишком разумно настолько по-разному относиться к двум подчиненным с одинаковыми обязанностями.

Морис: Что вы имеете в виду?

Эдвард: Если вы думаете, что мне недостает квалификации, и хотите уволить — это одно. Но просто держать меня под рукой, изредка давая второстепенные задания, в то время как Хелен получает лучшие «наводки», не просто несправедливо — это противоречит интересам компании. Я никогда не смогу отбить свой мяч и победить к первой базе, если вы не дадите мне биты. Конечно, я могу промазать, но такое случается с каждым. Я не стану хорошим игроком, если так и буду сидеть на скамейке запасных и выходить на поле лишь

тогда, когда команде нечего терять. Вы менеджер не только Хелен, но и мой, и вы должны дать мне шанс.

Морис: Понимаю, о чем вы.

Эдвард: Есть еще один момент, о котором я хотел бы упомянуть. Я был очень разочарован, когда вы отдали последнее поручение Хелен, хотя у нас был твердый уговор, что следующий крупный клиент достанется мне. Возможно, я вас не так понял. Вы имели в виду что-то другое?

Морис: И да и нет. Я действительно планировал отдать вам большую сделку, но когда появился этот клиент, я решил, что он слишком хорош, чтобы им рисковать. Мне жаль, если вас это расстроило.

Эдвард: Это действительно меня расстроило, но я понимаю ход ваших мыслей. Вы посчитали, что это слишком благоприятная возможность и не стоит тратить ее на эксперименты. Я прав?

Морис: Да.

Эдвард: Для меня здесь проблема в том, что это может случиться снова. Мы можем договориться о новом поручении, но потом появятся какие-то непредвиденные обстоятельства, у вас изменятся намерения, и вы откажетесь выполнять уговор. В результате я не знаю, чего ждать. Даже если вы говорите, что сделаете что-либо, я по-прежнему не уверен, доведете ли вы дело до конца. И мне нужны от вас именно серьезные поручения, по крайней мере иногда, чтобы я мог доказать вам свою состоятельность.

Морис: Я принимаю ваши доводы.

Эдвард: Я хотел бы, чтобы мы наперед составили схему, согласно которой вы будете давать мне по-настоящему серьезные поручения. Я не подведу вас, только дайте шанс.

Как видите, прежде чем переходить к собственной точке зрения, Эдвард намеренно изложил перспективу Мориса — это один из ключей к построению конструктивного диалога. Кроме

того, он не побоялся обсудить разницу во взглядах и показал, что понимает позицию Мориса, не забывая, однако, при этом осторожно, но настойчиво продвигать свою позицию. Сравните это с разговором, который состоялся ранее, — тогда Эдвард без лишних возражений принял картину Мориса. Даже если он возражал в деталях, в основном это была чужая версия. Во втором примере Эдвард переключался между перспективами, что позволило ему увидеть их одновременно. Переключаясь между двумя версиями истории («Я уверен, вы посчитали, что... Но в то же время я подумал, что...»), вы сможете сохранять нейтральную позицию и удерживать в фокусе обе точки зрения.

ПОДВЕДЕМ ИТОГ

Развитие гибкости мышления и способности к перемещению перспективы можно сравнить с коррекцией зрения. И близоруким, и дальнозорким требуются корректирующие линзы, чтобы добиться нормального зрения. Однако форма, кривизна поверхности, показатели преломления и толщина у линз будут различаться. Линзы для коррекции миопии (близорукости) увеличивают фокусное расстояние хрусталика, а линзы для коррекции гиперметропии (дальнозоркости), наоборот, его уменьшают. Линзы работают по одному принципу, но строго различным образом, а результат в обоих случаях одинаков — стопроцентное зрение.

Однако люди, которые носят очки, не делятся на близоруких и дальнозорких в пропорции 50 на 50. Близорукость распространена гораздо больше, а значит, выпускаемые очки по большей части увеличивают фокусное расстояние. В то же время меньшая, но значительная часть людей страдает дальнозоркостью. Если дальнозоркий человек наденет очки, увеличивающие фокусное расстояние хрусталика, его зрение только ухудшится. Ему требуется обратная компенсация дефекта.

Наиболее распространенная проблема у попавших в застойную ситуацию людей заключается в том, что они способны воспринимать только свою перспективу. Путь к обретению гибкости мышления начинается со взгляда изнутри, затем переходит к изложению версии оппонента, затем к взгляду на себя со стороны и, наконец, к осознанию системы. Как результат, большая часть этой книги посвящена этим шагам.

Но в застойную ситуацию попадают и люди с противоположными проблемами. Они также не видят множественности перспектив, но не потому, что их мышление ограничено. Напротив, они так открыты и восприимчивы, что чужая версия ситуации полностью затягивает их, и они быстро теряют собственную точку зрения. Особенно часто это происходит либо когда человек испытывает недостаток уверенности на когнитивном уровне, либо когда тема вызывает у него сильный эмоциональный отклик.

Чтобы познакомиться с чужой перспективой и не забыть при этом о своих интересах, такому человеку нужно сознательно прибегать к переключению между перспективами. Неважно, часто ли вы проявляете избыток эмпатии и сдаете свои позиции, не забывайте о том, что ваша цель — золотая середина. Вам нужно найти способ занять нейтральную позицию и увидеть ситуацию с обеих сторон сразу, а не с какой-то одной.

Умение переключаться со своей точки зрения на всевозможные прочие приходит с практикой. В следующей главе мы рассмотрим преимущества ролевой игры, позволяющие определить, где вы сейчас находитесь и как вам выбраться из застойной ситуации.