

Глава 7

Правда, которую мы редко слышим

От зеркала к призме

*Незнакомцу, который подойдет к вам
на улице, достаточно взгляда длиной
в секунду, чтобы увидеть всю вашу суть,
оценить вас, определить тип вашей
личности так точно, как вы не мо-
жете и никогда не сможете сделать,
хотя и провели с собой всю свою жизнь...
а значит, должны знать себя лучше всех.*

Уокер Перси*

Общеизвестная поговорка гласит: что у трезвого на уме, то у пьяного на языке [1], и пожалуй, эту мысль можно обосновать научными фактами.

* Уокер Перси (1916–1990) — американский писатель, киносценарист. Прим. ред.

Однажды поздно вечером в субботу в людном баре в моем родном городе я узнала, насколько она соответствует истине.

В модном ресторане, расположенном в деловом районе Денвера, мы с мужем и еще шестеро наших старых друзей только что насладились великолепным ужином с большим количеством еды и вина. Несмотря на то что я, будучи «дежурным водителем», рассудительно потягивала содовую, настроение у меня было прекрасное. Я знала сидящих за столом людей больше десяти лет, и это был один из тех вечеров, когда все складывается как нельзя лучше. Друзья так блистали остроумием, что от смеха у меня разболелся живот. Когда принесли счет, мы решили, что нам слишком весело, чтобы отправляться домой.

— Как насчет Celtic? — уточнил моя подруга Тереза. — Мы не были там целую вечность!

— Тот старый ирландский паб? — уточнил мой муж с невинным видом. — Я люблю это место.

Через час наши подвыпившие друзья быстро погрузились в еще более опьяняющую ностальгию. (Как оказалось, именно в пабе Celtic они часто проводили время более двадцати лет назад.) Сдвинув несколько высоких столов, они начали вспоминать прошлое на фоне громкой музыки. Я усмехнулась про себя, представив себе юношеские проделки этих сдержанных профессионалов среднего возраста.

Потом компания разбралась на группы, и Тереза придвинула свой стул поближе к моему.

— Таша, — задумчиво сказала она, — мы так рады, что Дейв привел тебя в нашу жизнь.

«Как приятно!» — подумала я, испытывая такую же благодарность за то, что он познакомил меня со своими друзьями. Но не успела я ответить, как Тереза продолжила:

— И знаешь, с тех пор, как мы впервые с тобой встретились, ты прошла большой путь.

Я пришла в замешательство.

— Что? Что ты имеешь в виду?

А дальше произошло следующее. В шумной суматохе переполненного бара Тереза поднялась и, скжав мою голову своими сильными руками, стала неистово вертеть ею. Нет, конечно же она этого не делала, но чувствовала я себя именно так. Не стану вдаваться в подробности, по всей видимости, раньше в возрасте 26 лет, мне, новоиспеченному доктору наук, казалось, что

я знаю все. Видимо, в то время я была довольно самонадеянной и требовала к себе особого внимания.

— Спасибо, — пробормотала я. — Благодарю тебя за откровенность, Тереза. Это было весьма познавательно.

— Не стоит, — ответила Тереза, лучезарно улыбаясь.

Я еле сдерживала желание сбросить ее со стула.

Овладев собой, я поняла, что это и есть тот самый момент пробуждения, который представляет собой ценную возможность для роста. И я надеялась, что сейчас у меня есть шанс доказать, что Тереза не знает, о чем, черт возьми, говорит. В любом случае я должна была изучить проблему глубже.

По пути домой я рассказала об этом разговоре своему подвыпившему мужу, который ехал на пассажирском сиденье.

— Что ты об этом думаешь? — спросила я его.

— Что ты имеешь в виду?

— Она права?

— Гм, это вопрос с подвохом?

— Нет, я слушаю тебя, — заверила я его, пытаясь казаться как можно более беззаботной. — Я действительно хочу знать, видел ли ты все так же, как Тереза.

Муж помолчал минутку, а затем начал:

— Да... Я понимаю, что она имеет в виду.

Я прикусила язык и сделала глубокий вдох, а он продолжил:

— Помнишь, как ты попросила предоставить тебе кабинет, хотя проработала в компании меньше чем полгода?

— Неужели? — изумилась я, изображая неведение.

— Нет, на самом деле ты его потребовала, — сказал он. — Мне казалось, что это чересчур.

В то время я была твердо убеждена в полной несправедливости того, что у всех моих коллег есть кабинеты, а у меня нет. Но вдруг я увидела происходящее в ином свете: я, только что поступившая на работу доктор Выскочка, требую кабинет как капризный ребенок. Теперь наконец я поняла, как мое поведение выглядело со стороны, и мне стало очень стыдно.

На протяжении нескольких недель в моей голове бурлил вихрь эмоций. Удивилась ли я, узнав правду о своем поведении в молодости? Безусловно. Смутило ли меня это? Можете быть уверены, очень смущило. Но больше всего я была расстроена тем, что никто (*никто!*) ничего не говорил мне на протяжении десяти лет. К счастью, за это время я, надо полагать,

повзрослая, но то, что у 26-летней меня были такие наклонности, до сих пор служит сигналом опасности для меня нынешней. Этот ценный инсайт я храню в глубине души, сверяя с ним свое поведение, чтобы получить более объективное представление о том, как оно может быть воспринято людьми. Слова подвыпившей Терезы открыли мне самую горькую правду за всю мою жизнь.

Если внутреннее самоосознание означает обретение инсайта посредством погружения в себя, то внешнее самоосознание означает необходимость обратить свой взор вовне, для того чтобы понять, какими видят нас окружающие люди. Как бы мы ни старались, мы просто не в состоянии сделать это сами. К сожалению, **возможность посмотреть на себя со стороны сводит на нет один простой факт: как правило, даже самые близкие весьма неохотно делятся такой информацией.** Мы можем собирать сведения разными способами, например с помощью алкоголя, развязывающего языки, или без него, но, не прикладывая никаких усилий для сбора такой информации, мы не узнаем, как говорят в зале судебных заседаний, правды и ничего кроме правды.

В нашем обществе не принято прямо *говорить* правду. Прибавьте к этому упорное нежелание просить об этом — и получите рецепт блаженного неведения. У многих даже мысль о том, чтобы выяснить, какими их видят другие люди, может пробудить множество страхов и комплексов («На самом деле ты выглядишь толстой в этих джинсах», или «Твоя презентация была бессвязной и посредственной», или «Ты была невыносимо самонадеянной в 26 лет»). Очень страшно и даже неприятно узнавать, как нас воспринимают другие люди, тем не менее гораздо лучше знать это, чем не знать.

Предположим, что сегодня понедельник и вы сидите в своем офисе. Около девяти часов утра после короткого перерыва на посещение туалета вы возвращаетесь с длинной полоской туалетной бумаги, прилипшей к вашим туфлям, причем вы ничего не замечаете. Вы проделываете длинный путь в свой кабинет, и ваши коллеги начинают посмеиваться. «Ты это видел?» — спрашивают они друг друга, но вам ничего не говорят. Но они не знают, что вы направляйтесь на встречу с важным клиентом.

Вместе со своим «аксессуаром» вы заходите в конференц-зал, и клиент смущенно улыбается, но тоже молчит. И несмотря на то что во всем остальном встреча прошла успешно, клиент приходит к выводу, что вы человек рассеянный и неопрятный, поэтому решает больше не иметь с вами дел. Если бы хоть один из коллег отвел вас в сторону и сообщил о курьезе, вы избежали бы досадной ситуации, которая дорого вам обошлась.

Безусловно, я намеренно привела такой пример, однако грубость, плохие навыки общения, неуверенность в состоянии волнения или что угодно другое тоже можно считать, образно говоря, полосой туалетной бумаги, которую мы чаще всего замечаем последними.

Почти у каждого человека в какой-то момент возникает желание узнать, что говорят о нем окружающие, когда он выходит из комнаты. Но вместо того чтобы удовлетворить свое любопытство, большинство упорно цепляется за блаженное неведение. *«Поскольку никто не говорил мне об обратном, — решаем мы, — я, должно быть, знаю все, что мне нужно знать [о своей работе, о своем браке или о своих лидерских качествах]»*. Безусловно, такую установку можно понять, ведь, как известно, услышать суровую правду бывает тяжело. Однако, избегая ее, мы рискуем столкнуться с двумя в равной мере неприятными последствиями. Во-первых, мы можем так и не узнать, что мешает нам идти вперед, и обречены повторять свои ошибки изо дня в день, пока другие посмеиваются за нашей спиной. А во-вторых, в конечном счете мы все же узнаем горькую правду (в случайно услышанном разговоре, в момент осознания истины или получив признание в баре под влиянием выпитого пива), но так, что это станет для нас ударом, или тогда, когда уже слишком поздно будет что-то менять.

Выражение «обратная связь — это подарок» все считают избитым, забывая о том, насколько истинны эти слова. И этот дар очень нужен нам, ведь **окружающие обычно видят нас более объективно, чем мы сами**. Психолог Тимоти Смит и его коллеги наглядно продемонстрировали это посредством исследования с участием трехсот супружеских пар, в ходе которого оба супруга проходили проверку на вероятность заболеваний сердечно-сосудистой системы. Каждому участнику предложили оценить степень раздражительности, враждебности и склонности к спорам — все эти качества считаются предикторами таких заболеваний. По результатам исследования было установлено, что оценка, выставленная участниками самим себе, гораздо менее точна, чем оценка, выставленная их супругами [2]. В ходе другого исследования ста пятидесяти офицерам военно-морского флота США и их подчиненным предложили оценить стиль лидерства офицеров. Анализ полученных данных показал, что только подчиненные смогли точно оценить эффективность вышестоящих офицеров и их перспективы продвижения по службе [3]. Результаты исследований говорят о том, что другие люди способны даже спрогнозировать наше будущее лучше, чем мы сами. Вы можете убедиться в этом, если вспомните, как,

познакомившись с новой девушкой своего друга, предугадывали, продлятся ли их отношения долго [4].

По существу, даже совершенно незнакомые люди, те, с кем вы никогда не сталкивались лично, могут составить поразительно точное представление о нас. Исследователь Дэвид Фандер и его коллеги сравнили, как оценивают студентов люди, хорошо их знающие, например родители, друзья, соседи по комнате, те, кто знаком с ними поверхностно, например учатся в том же колледже или живут в том же городе, а также люди, с которыми они никогда не встречались (незнакомцы, которым показали пятиминутное видео участников), по семидесяти личностным характеристикам. Оценки всех трех групп были поразительно точными: наблюдалось совпадение по всем личностным характеристикам, за исключением трех! [5] Кроме того, в большинстве случаев члены этих групп видели в участниках исследования аналогичные качества, независимо от того, насколько хорошо их знали. Отсюда следует неожиданный вывод: **даже те люди, которых вы знаете не очень хорошо, могут стать ценным источником обратной связи.**

Несмотря на все вышесказанное, нам хочется думать, что *мы* знаем себя лучше, чем кто-либо другой. Если уж на то пошло, мы ведь проводим с собой каждый день, не так ли? Образно говоря, когда смотришь на себя в зеркало, легко подумать, что отражение есть единственное и самое точное наше изображение. Гораздо проще и безопаснее видеть себя в зеркале, чем принять мысль, что люди видят нас по-другому. Пристальныйглядываться в себя, конечно, необходимо, но этого недостаточно для истинного инсайта.

Во время выступлений перед руководителями организаций я часто задаю вопрос: «Кто уверен в том, что сотрудники думают о вашем стиле лидерства то же самое, что и вы?» В зале поднимается примерно половина рук. Тут я повышаю ставки. «Не опускайте руку, если вы готовы поставить на это свои пенсионные сбережения». В этот момент я обычно вижу задумчивость на лицах, и многие нерешительно опускают руки. Когда же я спрашиваю, чье мнение «правильное» (присутствующих в зале руководителей или их подчиненных), многие уверенно выкрикивают: «Моих сотрудников!» — возможно потому, что хотят казаться в большей степени осознающими себя. К сожалению, ответ на этот вопрос не так уж прост. Подобно тому, как нельзя познать себя, рассматривая свое отражение в зеркале, так и взгляд на себя *только глазами других людей* тоже не дает полной картины.

В связи с этим подходящим сравнением более полного самоосознания был бы образ призмы, а не зеркала. Как вы, наверное, помните из уроков

естествознания в начальной школе, если направить на призму белый свет, он появится с другой стороны в виде радуги. Иначе говоря, когда мы ищем новый взгляд на себя со стороны, мы добавляем еще одну краску в общую картину. Мы перестаем видеть один только белый свет, а получаем более полное и многогранное представление о себе.

Джеремайя, один из наших «единорогов самоосознания», не так давно обнаружил, насколько ценные другие краски. Ранние этапы на его пути к самоосознанию происходили в основном внутри него — например, он обнаружил, что изначально выбранная карьера не вполне ему подходит, и вернулся к учебе, чтобы реализовать свою увлеченность бренд-менеджментом. И хотя Джеремайя был убежден в том, что знает себя достаточно хорошо, он не понимал ценности взгляда со стороны до тех пор, пока у него не появилась возможность принять участие в сертификационной программе коучинга.

До этого времени в вопросах карьеры, будь то принятие делового решения, выбор профессии или разговор с коллегой, Джеремайя придерживался мнения, что он все это делает либо правильно, либо неправильно. Однако, начав учиться коучингу, он понял, что правильный ответ редко бывает единственным. Джеремайя обнаружил, что самый эффективный инструмент оказания помощи другим людям в поиске своего пути состоит в том, чтобы понять, какое влияние оказывает *он сам* на динамику этого процесса. Например, если он огорчается из-за того, что клиент говорит неясно, и неумышленно выражает это чувство, клиент вынужден будет оправдываться и не сможет полноценно мыслить. В общем и целом Джеремайя понял: чтобы понять, какое впечатление он производит, необходимо искать и ценить информацию, полученную от других людей. Вот его слова:

Когда вы узнаёте, что о вас думают другие, они как будто поднимают перед вами свое зеркало, и ваше отражение в нем может отличаться от отражения в вашем зеркале. Наши реальности немного разнятся, но это не значит, что какая-то из них и есть единственно верная.

Иными словами, **самоосознание — это не одна истина**, а сложное переплетение наших представлений о себе и представлений других людей о нас. По данным исследований этой темы, именно две разные точки зрения, а не сбор избыточной информации может охватывать разные стороны нашей личности [6]. Как вы уже знаете, при только внутреннем или только внешнем самоосознании вам может не доставать большого фрагмента

головоломки. Следовательно, хотя следует серьезно относиться к мнению других людей о вас, оно не должно определять нас или полностью подавлять собственное представление о себе. Далее вы узнаете, что крайне важно научиться оценивать получаемую обратную связь и определять, как действовать с ее учетом и стоит ли вообще это делать.

В данной главе вы узнаете о нескольких подходах, которые помогут вам получить честную, дающую основания для действий обратную связь, а также составить более широкое представление о том, какими вас видят другие люди. Сначала мы проанализируем два самых больших препятствия на пути к формированию внешнего самоосознания. Затем я расскажу вам о трех методах преодоления этих препятствий, которые помогут вам получить правильную обратную связь как на работе, так и дома.

Молчок-эффект, или Почему мы оставляем Гленна Лестера в неведении

Представьте себе, что вам предложили принять участие в исследовании предпочтений потребителей. После прибытия в лабораторию вы с радостным удивлением узнаете, что вам предстоит тестиировать мужской дезодорант. Исследователь — назовем его доктор Розен — подводит вас к столу, где стоят дезодоранты различных брендов, и торжественно заявляет, что вы будете оценивать эти продукты по двум критериям, а именно цвет и запах. Объяснив суть задачи, доктор Розен благодарит вас и выходит из комнаты.

Через несколько секунд доктор врывается в комнату и спрашивает: «Извините, вы не Глен Лестер?» (Или, если вы женщина, Гвен Лестер.) Вы отрицательно качаете головой. Доктор Розен говорит: «Глен должен быть здесь с минуты на минуту. Ему только что звонили. Сейчас узнаю, оставили ли для него сообщение». Через несколько мгновений доктор Розен возвращается и печально говорит: «Глену необходимо передать, что он должен позвонить домой, как только появится. По всей вероятности, ему предстоит услышать какую-то плохую новость о своей семье». Вы размышляете, что это может быть за новость, испытывая сострадание к человеку, с которым никогда не встречались, и думая о том, как тяжело узнавать что-то ужасное

в присутствии других людей. Итак, что вы сделаете, когда Глен наконец придет? Сообщите, что для него есть важное известие? Намекнете ли вы ему, что его ждет плохая новость?

Этот хорошо продуманный эксперимент разработали психологи Университета штата Джорджия Сидни Розен и Абрахам Тессер еще в 1968 году, и, как вы уже, наверное, поняли, предметом изучения в нем были отнюдь не предпочтения в отношении мужских дезодорантов [7]. На самом деле Розен и Тессер хотели знать, проявят ли участники эксперимента большее нежелание передавать плохие новости, чем хорошие. Когда Глен должен был получить хорошую новость (в эксперименте была задействована вторая группа, членам которой было сказано, что родственники Глена позвонили, чтобы сообщить ему о радостном событии), более половины участников эксперимента охотно рассказывали о ней Глену, как только тот заходил в комнату. А о плохой новости Глену сообщало в пять раз меньше людей. По существу, даже когда Глен, который на самом деле работал вместе с исследователями, провоцировал участников эксперимента, расспрашивая их, о чем идет речь, целых 80 процентов участников отказывались отвечать на его вопрос. Даже после нескольких просьб рассказать обо всем примерно четверть участников эксперимента все равно не раскрывали характер новостей и бедный Глен Лестер так и оставался в неведении.

Для обозначения этого феномена в поведении Розен и Тессер придумали термин **молчок-эффект***, или **сохранение молчания по поводу неприятных сообщений**. Результаты этого эксперимента, подтвердившиеся и в ходе последующих исследований, говорят о том, что люди обычно стараются обходить молчанием информацию, которая способна поставить кого-то в неловкое положение, то есть просто решают ничего не говорить.

Следует отметить, что молчок-эффект проявляется не только в случае личных сообщений такого рода, как новость, которую участники исследования скрыли от Глена Лестера, но и при передаче неприятных или невостребованных отзывов о наших неудачах и недостатках. Не так давно я узнала об одной рабочей группе, руководитель которой неожиданно уволился. После его ухода каждый из пяти членов группы, видя себя преемником, с нетерпением ожидал неизбежного повышения. Но этого так и не произошло, потому что на должность взяли человека со стороны. По всей вероятности, с точки зрения работодателя, ни один из пяти сотрудников неправлялся со своей работой

* В оригинале MUM-эффект, сокращение от mum about undesirable messages. Прим. пер.

на должном уровне, так что о повышении не могло быть и речи. Однако члены рабочей группы не знали об этом. Говорил ли им что-либо руководитель или кто-то другой? Разумеется, нет! Если бы эти люди в свое время получили обратную связь, у каждого из них была бы возможность улучшить свою работу. Но их руководитель избегал такой неловкой ситуации, и подобный подход негативно сказался не только на перспективах его подчиненных в плане продвижения по службе, но и на работе команды в целом.

Ситуация усугубляется тем, что хотя люди весьма неохотно высказывают собственное мнение прямо в глаза, похоже, у них нет проблем с тем, чтобы поделиться им с другими. В 1972 году студент магистратуры психологического факультета Университета Джонса Хопкинса Герберт Блумберг провел исследование в целях изучения этого феномена. Он попросил четырех студенток выбрать четверых людей, которые сыграли определенную роль в их жизни (лучшая подруга, две близкие подруги, а также человек, к которому они испытывают неприязнь), и перечислить их положительные и отрицательные качества. Затем Блумберг спросил участниц исследования, говорили ли они об этих качествах каждому из этих четырех человек («Вы считаете, что ваша лучшая подруга Джина слишком высокого мнения о себе. Вы когда-нибудь делились с ней этими наблюдениями?»).

Блумберг пришел к поразительным выводам. Участницы исследования признались, что свободно делятся своим мнением — скажем, о том, что Джина слишком высокого мнения о себе, — с другими людьми, даже с теми, кто им не нравится, но почти никогда ничего не говорят человеку, к которому это относится. Блумберг проницательно заметил, что социальный мир «устроен так, чтобы люди не слишком много знали о том, что думают о них все остальные» [8].

Это исследование подтвердило то, чего втайне боятся многие из нас: наши сотрудники, коллеги, друзья и члены семьи, скорее всего, *действительно* говорят о нас — но только не с нами! И осознание этого факта приводит в замешательство.

На работе подобная реальность окрашивает все в мрачные тона. Когда в последний раз ваш начальник вызывал вас к себе, чтобы сказать, что именно вам следует делать лучше? Когда в последний раз ваши коллеги собирались без принуждения, добровольно, по собственной инициативе, чтобы покритиковать друг друга ради своей же пользы? Когда вы в последний раз получали честную, критическую обратную связь помимо аттестации, которая проводится по поручению отдела персонала, а порой даже

в результатах такой аттестации? Что, не можете вспомнить, когда такое было? И не вы одни.

По всей вероятности, следующий сценарий покажется вам знакомым. Барб проводит перед своей командой презентацию новой, явно плохо продуманной инициативы. По окончании присутствующие, как ни странно, ничего не говорят, за исключением нескольких неубедительных фраз вроде «Хорошая работа», «Отличный план», «Не терпится услышать больше». Немного позже в тот же день одна за другой проходят неофициальные встречи (без участия Барб), на которых члены команды делятся, чаще недоброжелательно, тем, что они думают о ее презентации *на самом деле*. Такое развитие событий весьма распространенное явление. Несмотря на сугубо формальную приверженность современных организаций таким вещам, как обратная связь и управление эффективностью, мало кому действительно удается своевременно узнать честное мнение о том, как он справляется со своими обязанностями.

В действительности склонность замалчивать неприятные сообщения вполне объяснима с эволюционной точки зрения. На начальном этапе существования человечества, когда выживание напрямую зависело от принадлежности к группе, «сбить кого-нибудь с ног» означало быть изгнанным из племени и жить в одиночестве, а такой удел мог в буквальном смысле привести к гибели. Поэтому сегодня мы инстинктивно стараемся не ставить под угрозу свое социальное положение, так же как отдергиваем руку от горячей плиты [9]. (Видимо, неслучайно отвержение социумом активизирует те же участки в головном мозге, что и физическая боль [10].)

Итак, люди предпочитают замалчивать неприятную информацию, а не делиться ею. Но способны ли они на явную ложь? Мы с вами уже знакомы с Элинор Аллен — руководителем проекта, чей уровень самоосознания вырос после того, как она стала CEO некоммерческой организации, не без помощи ее заместителя Эвелио. Однако, несмотря на столь впечатляющий путь развития, Элинор, будучи по складу характера интровертом, как многие инженеры, испытывала трудности с публичными выступлениями на протяжении всей своей карьеры*. В первые годы работы Элинор мучилась над каждой презентацией, а после выступления обычно погружалась в руминацию по поводу того, как она справилась с задачей.

* Безусловно, принадлежность к числу интровертов не делает автоматически человека плохим оратором; дело скорее в том, что для некоторых интровертов публичные выступления могут стать особенно трудным испытанием.

По окончании работы в Коста-Рике Элинор и ее команда принимали участие в тендере на реализацию крупного проекта инфраструктуры водоснабжения. Когда Элинор узнала, что они стали одним из двух финалистов, ее первой мыслью было: «*О нет! Мне придется делать презентацию во время заключительного собеседования*». Однако она подготовилась и провела презентацию наилучшим образом. Элинор вспоминает, что потом чувствовала себя непривычно спокойно.

Тем не менее, к большому разочарованию Элинор, ее команда проиграла тендер. Будучи большой сторонницей внешнего самоосознания, она решила получить обратную связь о презентации, чтобы понять, не была ли она виновата в таком исходе. Элинор подумала, что, возможно, она упустила что-нибудь важное и коллеги помогут ей понять, что именно. Поэтому Элинор спросила одного из членов своей команды — назовем его Филом, — что он думает о заключительной презентации. «*О, вы выступили замечательно!* — с энтузиазмом ответил Фил. — Я не знаю, почему мы не получили заказ». С облегчением вздохнув, Элинор пришла к выводу, что, должно быть, они потерпели неудачу по другой причине. И так она думала до тех пор, пока два дня спустя ей неожиданно не позвонила коллега, чтобы выразить сожаление по поводу потери проекта. Она спросила шепотом: «*Так что же произошло на том собеседовании?*» Элинор ответила, что презентация прошла прекрасно. «*Ну, Фил сказал мне совсем другое, — произнесла коллега. — Он сказал, что это было ужасно!*»

Элинор была так потрясена, что едва не выронила из рук телефон. Она ведь спрашивала мнение Фила, и он *откровенно солгал*, чтобы избежать неловкости в связи с необходимостью говорить правду. Такое поведение, увы, свойственно не только Филу. По данным исследований, **люди вполне готовы солгать, если сделать это проще, чем сказать горькую правду**. В ходе одного оригинального эксперимента Белла Депауло и Кэти Белл пригласили участников в свою лабораторию и попросили оценить ряд картин [11]. Затем исследователи пригласили художников, написавших эти картины, и попросили участников эксперимента поделиться с ними своей оценкой. Как ни странно, участники приукрашивали свои истинные чувства, а многие даже лгали, особенно когда художник заявлял, что картина много значит для него. Один участник, вместо того чтобы воскликнуть: «*Это безобразно. Просто безобразно!*», сказал: «*Мне нравится. Это вторая моя любимая картина из всех представленных*».

Депауло и Белл пришли к выводу, что подобное поведение не просто дань вежливости: мы склонны лгать в тех случаях, когда другому человеку очень важно то, по поводу чего мы высказываемся. Следовательно, лгут

люди по той же причине, что и их предки, жившие в племенах: потому что не хотят быть изгнанными из общества. Поэтому мы говорим именно то, что, по нашему мнению, они хотели бы услышать, и всеми силами пытаемся не сказать ничего, что поставит это под сомнение, даже если наше истинное мнение принесло бы другим пользу.

Невинная ложь Фила пробудила Элинор, благодаря этому она получила важный инсайт. Осознав, что одного вскользь поставленного вопроса о том, как она справилась с презентацией,казалось недостаточно для получения честного отзыва, она пообещала себе впредь активно искать конкретную, четкую обратную связь от людей, которые скажут ей правду. В итоге самоосознание Элинор начало стремительно развиваться. Как CEO глобальной некоммерческой организации Water for People недавно она выступила на конференции TEDxMileHigh с потрясающей лекцией, от которой у бедного Фила голова пошла бы кругом! Воистину «вы никогда не получите того, о чем не просите», об этом не следует забывать, если мы хотим знать правду о том, какими нас видят другие.

Элинор и подобным ей людям известно, что самоосознание становится особенно важным, хоть и бесконечно трудным, если вы руководитель. По данным исследований, руководители с высоким уровнем самоосознания более успешны и их чаще продвигают по службе [12]. Некоторые исследования доказывают, что развитое самоосознание — это наиболее точный предиктор успешного лидерства [13]. К несчастью, чем более высокое положение вы занимаете в корпоративной «пищевой цепочке», тем меньше вероятность того, что это качество вам свойственно [14]. Скорее всего, вас поразил недуг под названием **болезнь CEO** [15]. Если уж на то пошло, кто захочет сказать начальнику правду о том, что его стиль управления отталкивает людей, или что его последние решения по поводу комплектования персонала вызывают трения в коллективе, или что клиенты считают его склонным к гиперконтролю? Хуже того, как вы поняли на примере истории Стива, которую я рассказывала в главе 3, из-за чрезмерной уверенности в себе, основанной на прошлых успехах, руководителям бывает трудно услышать и принять неприятную обратную связь — именно по этой причине сотрудники еще более неохотно ее предоставляют.

Президент Pixar Эдвин Кэтмелл столкнулся с таким нежеланием говорить правду сильным мира сего. За много лет до того, как Кэтмелл основал свою компанию и стал президентом Disney Animation Studios, он был молодым докторантом Университета Юты и проходил курс компьютерной графики, находившийся тогда еще на этапе разработки. Кэтмелл был в восторге от товарищеских

отношений, которые складывались у него с преподавателями и другими студентами: не было никакой строгой иерархии, все работали самостоятельно и в большинстве случаев прекрасно ладили друг с другом. Кэтмеллу так нравилась эта среда, что он создал аналогичную структуру на своем первом месте работы после окончания учебы. Возглавив небольшую исследовательскую группу компьютерной анимации в Нью-Йоркском технологическом институте, он нанял умных сотрудников, обращался с ними как с равными и давал им возможность делать свое дело. В итоге они делились с ним практически всем. Кэтмелл принимал участие в различных социальных мероприятиях и был, по сути, равноправным членом коллектива, и это ему нравилось.

Однако после того как он занял должность руководителя совершенно нового компьютерного подразделения Lucasfilm, он понял, что необходимо переосмыслить методы управления. В его новой команде было намного больше сотрудников, причем более высокого профессионального уровня, и она лучше обеспечивалась ресурсами. Кэтмелл пришел к выводу, что для успешной реализации амбициозного видения Джорджа Лукаса в плане использования компьютерных технологий в Голливуде ему следует внедрить более формальную иерархическую структуру, в составе которой должны быть менеджеры для управления группами графики, видео и аудио. Сделав это, Кэтмелл почти сразу же заметил изменения. Когда он входил в комнату, непринужденные разговоры затихали. Он получал в основном хорошие новости и почти не получал плохих. А члены команды больше не приглашали его на вечеринки.

Кэтмеллу это очень не нравилось, но он не мог понять, почему так происходит. Ведь он не стал другим человеком, например таким как Эд из Университета Юты или Эд из Нью-Йоркского технологического института. Несколько месяцев он ломал голову над этим вопросом и наконец понял, что виновата во всем его новая роль босса наряду с широкой известностью в научных кругах. Вот почему люди стали иначе к нему относиться. «Сам-то я не изменился, — признавался он, — но такова реальность, и со временем ситуация, скорее всего, будет только ухудшаться». В этом случае проблема была связана с молчок-эффектом, который создавал огромное препятствие и на пути его собственной эффективности, и на пути коллективного самосознания его команды. Как вы узнаете далее, Кэтмелл сделал своим приоритетом борьбу с молчок-эффектом; он хотел знать правду не только о себе как руководителе, но и обо всех проблемах и трудностях своей компании. Такой подход кардинально изменил статус-кво. Тем не менее задача преодоления молчок-эффекта, особенно для руководителей, — это только половина дела.