



ДОННИ
ЭБЕНШТЕЙН

СИЛА ЭМПАТИИ

Ключ к конструктивному общению
и успешным переговорам

Donny Ebenstein

I Hear You

Repair Communication Breakdowns, Negotiate
Successfully, and Build Consensus... in Three Simple
Steps

AMACOM

Донни Эбенштейн

Сила эмпатии

**Ключ к конструктивному общению и успешным
переговорам**

**ИЗДАТЕЛЬСТВО
«МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР»**

Информация от издательства

Издано с разрешения AMACOM, a division of American Management Association, International

На русском языке публикуется впервые

Эбенштейн, Донни

Сила эмпатии: ключ к конструктивному общению и успешным переговорам / Донни Эбенштейн ; пер. с англ. В. Степановой. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014.

ISBN 978-5-00057-234-4

Недопонимания и конфликты неизбежны. Но всегда можно найти выход из любой тупиковой ситуации, если научиться проявлять эмпатию: перемещать перспективу и смотреть на происходящее с разных точек зрения, чему и учит эта книга. В ней вы найдете проверенные техники от опытного специалиста по переговорам, которые помогут вам лучше понять, что движет другими участниками общения, как ситуация выглядит «с их колокольни» и как незначительные изменения в собственном поведении могут улучшить ваши взаимоотношения.

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

© Donny Ebenstein, 2013

Published by AMACOM, a division of American Management Association, International, New York. All rights reserved.

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2014

Предупреждение

В книге приведено множество диалогов и конкретных ситуаций, иллюстрирующих применение теории на практике. Хотя эти истории взяты из реальной жизни, настоящие имена действующих лиц и другие отличительные признаки были изменены, чтобы сохранить неприкосновенность личной жизни. Многие случаи представляют своего рода сплав опыта разных людей.

От конфликта к консенсусу

За три года в Гарвардской школе права я осознал, что на самом деле не хочу быть юристом. Вместо того чтобы сражаться, как гладиатор, за интересы клиентов, я захотел помогать людям слушать друг друга, более эффективно общаться и разрешать конфликты по-дружески. Тогда бы они смогли преодолеть текущие разногласия и научиться избегать конфликтных ситуаций в будущем.

Вскоре после выпуска мне выпал шанс всей жизни — я выиграл стипендию и место молодого специалиста в центре разрешения конфликтов под эгидой Верховного суда Коста-Рики. В столице Коста-Рики Сан-Хосе я пробыл меньше недели. В воскресенье вечером мне позвонила Габриэла, наш главный инструктор. Докладчик, который должен был сопровождать ее в командировке на юг страны, неожиданно отказался от поездки по личным обстоятельствам. Теперь, сказала она, команде не хватает одного докладчика — не мог бы я его заменить?

Я ощутил одновременно восторг и ужас. Мне предоставлялась возможность учить людей разрешать конфликты. Но был ли я готов заниматься этим в чужой стране, на чужом языке? Что, если меня ждет сокрушительный провал?

— Конечно, я поеду, — услышала Габриэла.

Презентация должна была состояться в Сьерпе, маленьком городке среди тропических болот неподалеку от Тихоокеанского побережья. Было жарко, влажно, я чувствовал себя ужасно и от души проклинал свою рубашку, застегнутую на все пуговицы, галстук и шерстяные костюмные брюки. Мой североамериканский желудок, неспособный справиться с местной водой, скручивало спазмами. Потный и несчастный, я приплелся на место. В помещении был бетонный пол и три стены, крыша заросла травой. Хозяева поставили проектор и около шестидесяти стульев для слушателей. Микрофона не оказалось. Акустика в помещении была из рук вон плохая — мне приходилось почти кричать.

Несмотря на все эти затруднения, а также мой далеко не идеальный испанский, презентация прошла очень хорошо. Моя уверенность окрепла, и я провел еще несколько похожих презентаций, а также выступил в качестве посредника при разрешении нескольких судебных конфликтов в Сан-Хосе и других городах. Мне по-прежнему сопутствовал успех, и я вернулся из Коста-Рики с твердым решением сделать карьеру в этой сфере. С тех пор как мне посчастливилось превратить увлечение в профессию, прошло 17 лет. Возвращаясь мыслями к своей первой презентации, могу сделать два важных вывода.

Во-первых: когда учишь людей тому, во что веришь сам, обстановка не имеет значения. Я успешно выступал как инструктор, посредник, координатор, консультант, методист и коуч. Я работал с руководителями компаний, учителями, психологами, военными, управляющими хеджевых фондов, социальными работниками, полицейскими, продавцами, адвокатами, директорами школ, банкирами, судьями. Я работал по всему миру: в США, в Латинской Америке, в Европе, на Ближнем Востоке, в Китае, Японии, в Австралии.

Во-вторых: потребность людей получить ответы на базовые вопросы универсальна. Как наладить эффективную коммуникацию? Как построить и укрепить отношения? Как разрешать конфликты? Неважно, кем были мои слушатели и чем они зарабатывали на жизнь, — эти вопросы возникали постоянно. Помощь в разрешении конфликтов нужна людям всегда и всюду, и когда им дают действенные средства для решения проблемы, это вызывает живейший отклик. Я написал эту книгу, чтобы помочь людям общаться более эффективно, особенно в сложных, отягощенных конфликтами ситуациях.

САМ СЕБЕ ПОСРЕДНИК

Впервые я столкнулся с практикой разрешения конфликтов еще студентом, когда выступал в качестве посредника при рассмотрении небольших исков в местном суде. Суммы этих исков были невелики (в пределах нескольких сотен долларов), но накал эмоций порой зашкаливал. Типичные действующие лица в таких случаях — недовольный покупатель, наемный рабочий, не получивший условленной платы, враждующие соседи или даже члены одной семьи. Цель посредничества при разрешении споров — помочь сторонам уладить противоречия дружественным путем, не привлекая судью. Полубовное соглашение по сравнению с приговором суда имеет множество преимуществ: оно укрепляет взаимное согласие, экономит время, помогает сохранить репутацию и улучшает отношения (что особенно важно, когда спорят соседи или родственники).

Я вызвался пройти обучение на посредника. В течение 32-часового курса мы приобрели множество полезных навыков, в том числе узнали, как найти общий язык со всеми участниками спора, как задавать вопросы, как эффективно слушать и как проявлять эмпатию.

Начав работать посредником при рассмотрении реальных исков, я с изумлением убедился, что эти навыки действительно помогают разрешать конфликты, которые до того казались неразрешимыми, и приводят стороны к приемлемому для всех решению. Я спросил себя: «Почему посредничество так эффективно? Если дело можно было уладить миром, почему этого не сделали раньше? А если это было невозможно, какие действия посредника привели к благоприятному результату?»

Со временем я начал понимать, что посредник играет важную роль в возникновении взаимопонимания между сторонами. Посредник может выслушать каждую точку зрения, понять и оценить ее и в то же время помочь одной стороне услышать и понять другую. Посредник наводит мосты через пропасть непонимания. В свою очередь, взаимопонимание смягчает ситуацию и открывает для сторон новые возможности общения друг с другом и совместного поиска решений, которые не рассматривались ранее.

Однако не всегда имеет смысл приглашать посредника. Если у вас возникли разногласия с коллегой, начальником, подчиненным, важным клиентом или кем-то еще, вы вряд ли можете позволить себе нанять профессионального посредника. В таких случаях вы должны помочь себе самостоятельно, став своим собственным посредником, своей собственной нейтральной стороной. Вы сами можете преодолеть пропасть непонимания, как это сделал бы посредник, и найти выход из ситуации своими силами. Это не значит, что вы должны уступить или сдаться. Это лишь значит, что вы должны изменить угол зрения и взглянуть на ситуацию как нейтральный наблюдатель. В книге вы найдете приемы для выполнения этой задачи.

[Глава 1](#) посвящена проблемам, которые кажутся неразрешимыми. Все мы сталкиваемся с ситуациями, в которых чувствуем себя загнанными в угол и не знаем, как улучшить положение. Первый шаг к выходу из такой ситуации — осознать, что у вас есть силы изменить ее, для начала изменив собственные действия. Даже когда положение представляется безнадежным, динамику межличностного взаимодействия можно изменить, если одна из сторон начнет вести себя по-другому.

Чтобы вести себя иначе с другой стороной, вы должны начать иначе мыслить. Однако нужно не просто найти новые слова — вам предстоит научиться менять угол зрения и переосмысливать ситуацию, чтобы создавать новые возможности для взаимодействия с другой стороной (эта тема раскрывается в [главе 2](#)). Переосмыслить ситуацию, однако, не так просто. В [главе 3](#) описаны препятствия, с которыми вы можете столкнуться на этом пути, и приведены способы их преодоления.

«Поставь себя на его место» — все мы не раз слышали этот совет. Но чтобы действительно сдвинуться с мертвой точки, недостаточно просто поставить себя на место другого человека. Скорее вам нужно развить способность видеть ситуацию с нескольких ракурсов одновременно. Случай, прекрасно иллюстрирующий это мое убеждение, произошел со мной однажды вечером, когда я был дома. Я живу на четвертом этаже шестиэтажного многоквартирного дома. Каждый, кто жил в таких домах, знает, что одна из вечных проблем —

шумные соседи. В нашем крыле на разных этажах жило несколько семей с маленькими детьми, и все мы производили немало шума.

В тот вечер соседи сверху досаждали больше обычного. Дети бегали по комнатам, топали, бросали на пол игрушки — словом, сплошной шум и гам. Это выводило меня из себя, и я отчаянно боролся с соблазном подняться наверх и сказать: «Вам стоило бы успокоить наконец своих детей и подумать о тех, кто живет внизу».

Но только я так подумал, как услышал грохот из нашей детской, где, судя по звукам, проходил розыгрыш Суперкубка. И я представил, каково это для семьи, которая живет под нами. Уверен, мои дети мешали соседям снизу ничуть не меньше. Но если бы они пришли ко мне жаловаться, я, скорее всего, сказал бы им: «Послушайте, дети шумят, тут ничего не поделаешь. В многоэтажных домах по-другому не бывает».

Этот случай открыл мне глаза. В тот момент я с исключительной ясностью понял, что в данной ситуации есть две одинаково правомочные точки зрения — жильцов верхнего этажа и жильцов нижнего этажа. То же самое верно для любой затруднительной ситуации: существует множество точек зрения, множество разных, но одинаково закономерных и обоснованных способов смотреть на происходящее.

Умение взглянуть на ситуацию с обеих сторон помогло мне справиться с раздражением. В моем случае сделать это было несложно, поскольку я был и соседом сверху, и соседом снизу, одновременно жертвой и виновником шума. Таким образом, мне было намного легче переосмыслить ситуацию и посмотреть на шум, исходящий сверху, глазами соседа сверху, вместо того чтобы раздражаться из-за топота по потолку. Шум не уменьшился. Просто я понял, что родители наверху делают все возможное, так же как мы сами в похожих ситуациях.

Три следующие главы ([четвертая](#), [пятая](#) и [шестая](#)) предлагают несколько способов изменить угол зрения, не отказываясь от собственного видения, то есть применить парадигму верхнего и нижнего этажа к собственной затруднительной ситуации. Я рекомендую три разных приема, каждый из которых поможет взглянуть на происходящее с высоты птичьего полета: рассказать

историю с точки зрения другой стороны ([глава 4](#)), научиться видеть себя так, как вас видят другие ([глава 5](#)), и осознать, что динамика конфликта зависит не только от вовлеченных в него людей, но и от системы, в которой они функционируют ([глава 6](#)). В каждой из этих глав с помощью наглядных примеров и диалогов показано, каким образом вы можете изменить угол зрения. Кроме того, в них даются конкретные советы, как вести разговор с другой стороной после осуществления этого сдвига.

Большую часть времени люди придерживаются собственной точки зрения. Легко обмануться и счесть, что вы разобрались в чужом взгляде, хотя на самом деле упустили из виду ключевые моменты. Главы 4–6 помогут вам убедиться в том, что вы успешно переосмыслили ситуацию и действительно вникли в суть проблемы. Впрочем, иногда люди сталкиваются с противоположной трудностью: они полностью теряют собственную точку зрения. Вместо того чтобы взглянуть на ситуацию с нескольких сторон одновременно, они принимают чужую версию истории и подменяют ею свою. Возможно, вы оказываетесь в таком положении регулярно, возможно — от случая к случаю. В [главе 7](#) вы найдете ответ на вопрос, как переосмыслить ситуацию, не теряя собственной перспективы. К этому моменту у вас уже будет соответствующая подготовка: вы овладеете искусством изложения истории верхнего и нижнего этажа одновременно.

После того как вы приобретете перечисленные навыки, вам предстоит применить новые знания на практике. Чтобы понять, в чем заключается ваша проблема и как перемена угла зрения и переосмысление ситуации помогут вам сдвинуться с мертвой точки, имеет смысл обратиться к ролевым играм. В [главе 8](#) я даю определение ролевых игр и перечисляю их основные преимущества. Ролевая игра может послужить как диагностическим инструментом, так и важным средством подготовки к взаимодействию с другой стороной.

Переосмысление и ролевое проигрывание ситуации подскажут вам множество новых способов сдвинуться с мертвой точки — подробнее об этом говорится в [главе 9](#). Возможны и нестандартные пути улучшения ситуации. Допустим, после того как вы взглянете на вещи иначе, вы обнаружите, что нынешнее положение вас в целом устраивает и достаточно изменить его лишь чуть-чуть. А в

исключительных случаях наилучшим решением для вас будет полностью выйти из ситуации. Любой выбор хорош, только бы он был осознанным и взвешенным.

В затруднительных ситуациях нет ничего необычного, они встречаются на каждом шагу. Нас окружают сложные обстоятельства и сложные люди, и никто, даже самый искусный специалист по общению, не способен полностью избежать недопонимания и конфликтов. Но хотя вы не можете контролировать других людей, вы можете контролировать собственное поведение. Методы, описанные в книге, позволят вам самостоятельно изменить ситуацию. Надеюсь, книга поможет вам развить в себе способности наиболее эффективно справляться со сложными ситуациями, в каких время от времени оказываемся все мы.

Изменяем себя

Гарриет начала так: «Послушайте, Джон, мы все разочарованы тренингом, и я думаю, вам стоит отнестись к моему отзыву серьезно». И Гарриет принялась подробно излагать претензии. Пока она говорила, Джон внутренне кипел от негодования. Все ее замечания — буквально все! — были перечислением неприятностей, от которых он заранее предостерегал. Она сказала: «Джон, тренинг был слишком коротким». Джон чуть не задымился: когда он просил продлить тренинг, Гарриет отказала. Она продолжала: «Младшие сотрудники чувствовали себя скованными и вяло участвовали в групповой работе». Когда Джон просил сформировать группы по принципу равного положения, она возразила, что имеет прямое указание не разделять рядовых сотрудников и руководителей. И, как будто этого было недостаточно, она не дала Джону пообщаться с руководством компании один на один, настояв на своем присутствии при всех встречах и телефонных переговорах. Таким образом, Джон не мог ничего сделать без Гарриет. Это существенно затруднило подготовку и не лучшим образом повлияло на результат тренинга.

Высказав все претензии, Гарриет сделала паузу, очевидно, ожидая ответа. Джон хотел высказать все, что думает, однако не решился вступить в открытый спор с клиентом. Что же получилось? Джон «застрял».

Джон попал в ситуацию, знакомую каждому. В общении с важным для вас человеком — клиентом, менеджером, коллегой или членом семьи — время от времени наступают моменты, когда вы не знаете, что говорить и что делать. Возможно, вы не можете найти подходящие слова, или боитесь, что ваши слова прозвучат слишком грубо, или опасаетесь, что ваша честность только ухудшит положение. Но знайте: вы не одиноки, и у вас есть средства, чтобы вырваться из застойной ситуации!

ЧТО ТАКОЕ ЗАСТОЙНАЯ СИТУАЦИЯ

В данном случае «застрять» — не то же самое, что застрять в грязи и буксовать. Скорее это похоже на блуждание по лабиринту, когда вы ходите кругами, но все ваши усилия ни к чему не ведут. Вы просто не знаете, как ответить конструктивно. Вы не представляете, каким образом исправить положение, более того, ваши попытки только ухудшают дело. И у вас возникает чувство, что решения, способного направить события в другое русло, просто не существует.

Приведу пример. На вечеринке у друзей я разговорился с одной женщиной. Ее звали Венди. Она спросила, кем я работаю. Когда я сказал, что обучаю людей слышать друг друга, работать сообща и эффективно вести переговоры в затруднительных ситуациях, Венди рассказала мне о своих отношениях с коллегой. Кевин, один из сотрудников ее отдела, постоянно избегал сверхурочной работы по вечерам или по выходным. Дополнительные задания, от которых он уклонялся, рано или поздно оказывались на столе у Венди. Чем дальше, тем больше ей начинало казаться, что она делает чужую работу. Она пыталась осторожно поговорить об этом с Кевином, но это не помогло. Венди спросила моего совета, и у нас состоялся такой разговор.

Я: Что происходит, когда вы говорите с Кевином о разделении дополнительных обязанностей поровну?

Венди: Ничего хорошего.

Я: Что говорит он?

Венди: Начинает защищаться. Мол, это не мое дело, в какое время он уходит домой.

Я: Что вы отвечаете ему на это?

Венди: Что его стремление уйти пораньше не может нравиться остальным.

Я: А он?

Венди: Он отвечает, что уже сделал свою работу и не видит, в чем проблема.

Я: Он прав?

Венди: И да и нет. Он действительно работает хорошо и быстро. Но я — тоже, да и не только я. Однако у нас не принято уходить ровно в пять. Если можешь взять больше работы, ты это делаешь. И только Кевин уходит по звонку.

Я: Вы так ему и сказали?

Венди: Не в таких выражениях. Но я сказала, что все мы усердно работаем и все хотим пойти домой, и ему стоило бы подумать о других, а не только о себе.

Я: Вы обсуждали проблему с менеджером?

Венди: Ей нет до этого дела. Она сказала, что равномерно распределяет рабочую нагрузку между членами команды и не следит, в какое время уходит Кевин, лишь бы он выполнял свою работу.

Я: И что вы думаете об этом?

Венди: Звучит, конечно, разумно. Но на практике не работает. Не всегда ясно, сколько времени уйдет на выполнение задания. На него может уйти и два часа, и все восемь, и нельзя предугадать, пока не приступишь. Кроме того, мне почему-то кажется, что мне всегда достаются самые сложные и трудоемкие проекты.

Я: Вы говорили с менеджером о порядке распределения заданий?

Венди: Да, говорила. Не прямо, но я все же поднимала эту тему.

Я: Что именно вы сказали?

Венди: Я спросила, каким образом она решает, кому отдать задание, и она ответила, что по большому счету никакой системы нет. Она просто смотрит, кто в последнее время не получал новых заданий, и передает проект этому человеку. У меня возникло ощущение, что мои расспросы ей не нравятся, и я свернула тему.

Я: Чтобы ей не показалось, будто вы критикуете ее?

Венди: Да. Она в таких случаях сразу занимает оборонительную позицию, а иногда даже применяет репрессии к «бунтовщикам». И я не хочу, чтобы в команде меня считали нытиком. К тому же нельзя сказать, что я не в состоянии выполнить эту работу. Если мне нужно оставаться допоздна несколько раз в неделю, ну что ж, так тому и быть.

Я: Однако мне кажется, ситуация вас не удовлетворяет.

Венди: Так и есть. Но я поняла, что иногда идти против всех бесполезно. Думаю, просто нужно признать, что некоторые люди не созданы для командной работы, и выбросить все это из головы.

Венди попала в застойную ситуацию. Ей не нравилось текущее положение дел, но она не чувствовала в себе силы его изменить. Я понял, что Венди «застряла», поскольку она отчетливо выразила чувство обиды и досады. Все попытки Венди улучшить ситуацию, напротив, лишь ухудшали ее. И Венди уже была готова сдаться, хотя проблема явно беспокоила ее — настолько, что она рассказала о ней человеку, которого видела впервые в жизни.

В застойной ситуации вполне естественно опустить руки и отказаться от попыток что-либо изменить. И чем больше негативных эмоций испытывает человек, тем больше вероятность того, что он либо взорвется, либо, наоборот, уйдет в себя. Некоторые делают и то и другое — сначала взрываются, а потом отступают, рвут связи и самоустраниаются.

Отрицательные эмоции Венди сказываются не только на ней самой — от них страдает и компания. Венди, успешный и эффективный работник, чувствует себя несчастной, и продуктивность ее работы снижается. Вполне вероятно, что она решит уволиться, а найти замену высококвалифицированному специалисту — недешевое удовольствие.

Эта книга была написана, чтобы помочь тем, кто попадает в похожие застойные ситуации. Вот несколько вопросов, которые помогут вам определить, что вы «застряли».

- Вы не удовлетворены тем, что происходит?
- Вы снова и снова оказываетесь в одних и тех же обстоятельствах? Все из раза в раз происходит по определенной схеме?
- Вы чувствуете, что бессильны изменить ситуацию?
- Вы не представляете, что можно сделать, чтобы улучшить ее?
- Ваши попытки повлиять на ситуацию провалились или даже ухудшили дело?
- Вы все время чувствуете себя несчастным?

— Вы ловите себя на мысли, что имеете дело с самым ужасным человеком в мире?

Если да, эта книга поможет вам.

НАЧНИТЕ С СЕБЯ

Когда вы буксуете, нередко случается, что самые близкие люди оказывают вам медвежью услугу. Как? Они поддерживают вас, разделяют ваши чувства, убеждают, что вы ни в чем не виноваты, и... соглашаются с тем, что вы не в силах изменить ситуацию. Разговор с «заботливым другом» обычно развивается примерно так.

Венди: Представляешь, мне опять дали работу на выходные.

Заботливая подруга: Ничего себе.

Венди: Кевин такой негодяй. Умеет же он отлынивать от самых сложных заданий. На этой неделе он вообще ни разу не задерживался вечером.

Заботливая подруга: А ты в это время вкалывала допоздна.

Венди: Да. Это просто бесит.

Заботливая подруга: В каждом офисе есть такой человек. Тут уж ничего не поделаешь.

Венди: Почему наша начальница не обращает на это внимания?

Заботливая подруга: Она просто лентяйка. Она же знает, что ты все равно все сделаешь, так зачем ей разборки с Кевином?

Венди: К тому же она слишком высокого о себе мнения. Боже упаси кому-нибудь ее покритиковать.

Заботливая подруга: Наверняка она тебя побаивается и знает, что не может тебя потерять. Ты профессионал.

Венди: Что ж, я никому не позволю так со мной обращаться.

Заботливая подруга: Тебе нужно искать другую работу.

Подруга Венди хочет поддержать ее. Но она не только не помогает — наоборот, она ей вредит. Она принимает на веру все, что рассказывает Венди, и во всем с ней соглашается. Из-за этого Венди укрепляется в мысли, будто она не в силах изменить ситуацию.

И вот она, отправная точка нашей с вами работы, которую мы сделаем с помощью этой книги: все начинается с вас. Вы можете изменить любую, пусть самую застарелую ситуацию.

Столь простая мысль обладает огромным потенциалом. Вы можете улучшить ситуацию самостоятельно. Всего лишь начав вести себя иначе, вы можете радикально изменить динамику отношений с другим человеком, даже если дело кажется безнадежным!

Но когда я говорю людям об этом, они начинают сопротивляться. Подумайте над приведенным далее диалогом (продолжение разговора с Венди).

Я: И что же вы собираетесь делать?

Венди: Не знаю. Не думаю, что я могу тут что-то сделать. Вы занимаетесь коучингом, помогаете людям, но существуют ситуации, которые просто нельзя исправить.

Я: Думаете, это как раз такая ситуация?

Венди: Да.

Давайте сделаем паузу. Очевидно, что Венди «застряла». Она решила, что ситуацию никак не исправить, и опустила руки. Она считает, что все бесполезно. Основываясь на том, что она уже рассказала, готовы ли вы с ней согласиться? Действительно ли ситуация безнадежна?

Трудно сказать. Однако всегда лучше выбрать надежду, а не отчаяние. Мы продолжили наш разговор.

Я: Мне кажется, из этой ситуации все же есть выход. И вы многое можете сделать, чтобы улучшить ее.

Венди: Что вы имеете в виду?

Я: Я думаю, что вы отчасти усугубили проблему. Например, по-моему, вам не удалось поговорить с Кевином конструктивно. Похоже, вы были немного агрессивны, и это заставило его занять оборонительную позицию. Неудивительно, что разговор зашел в тупик.

Венди: Что? Не могу поверить... Хотите сказать, что все это моя вина? Я работаю, не видя белого света, по вечерам и выходным, а Кевин

уходит домой ровно в пять. Почему вы обвиняете во всем меня?

Что вы думаете о реакции Венди? Обвинял ли я ее? Действительно ли это ее вина? Разве не Кевину следовало вести себя по-другому?

Когда я говорю людям, что они вполне могли бы изменить ситуацию, которая представляется им безвыходной, они часто реагируют так же, как Венди. Они занимают оборонительную позицию, поскольку чувствуют, что их обвиняют. Они начинают доказывать, что они *не виноваты* и что они *ничего не могут* поделать.

Но подождите минутку. Я не возлагал на Венди ответственность за действия Кевина. Я сказал, что она могла бы более конструктивно обсудить с ним проблему. Однако я вовсе не говорил, что она виновата в самой проблеме.

А теперь хорошие новости. Если я прав, то, заговорив с Кевином иначе, Венди, вполне вероятно, получила бы другой ответ. По-моему, чудесно, когда вам говорят, что вы можете выбраться из тупика. Разве вы не хотели бы узнать, что еще остались доступные вам способы улучшить отношения с менеджером, коллегой, соседом, супругом, клиентом или еще кем-то, даже если проблему создали не вы? Разве не радостная весть для Венди — обнаружить, что ее выбор не ограничивается всего двумя вариантами (молча терпеть или искать новую работу) и что она может действительно изменить ситуацию, изменив собственное поведение?

Здесь я хочу подчеркнуть одну важную вещь. Если вы меняете свое поведение, это не значит, что именно вы были виноваты. Понятие виновного хорошо для гражданского права, когда требуется обозначить ту сторону, которая должна нести ответственность и возмещать убытки. Однако в личных отношениях то, кто из вас виноват, в конечном итоге не имеет значения. Значение имеет то, что вы можете сделать, чтобы улучшить положение.

Чтобы увидеть выход из, казалось бы, самой безнадежной ситуации, нужно прежде всего допустить, что вы способны изменить обстоятельства, изменившись лично. Знаю, что с этим трудно согласиться. И действительно, данное утверждение верно не на сто процентов. Бывают ситуации, в которых, даже если вы станете вести

себя по-другому, этого будет недостаточно (в [главе 9](#) мы рассмотрим такие случаи).

Несмотря на это, как правило, вы можете изменить ситуацию в одиночку. Секрет перемен в том, чтобы преодолеть собственное отчаяние и занять проактивную, оптимистическую позицию, обрести уверенность, что перемены вам по силам.

Вот что я сказал Венди.

Я: Давайте сделаем шаг назад. Судя по всему, у вас на работе сложилась трудная ситуация.

Венди: Не то слово.

Я: И я не говорю, что это ваша вина. Поверьте, если бы я сейчас разговаривал с Кевином или с вашим менеджером, я настаивал бы на том, что они должны пересмотреть свое поведение, точно так же, как я подталкиваю к этому вас. Они тоже участники происходящего и несут за него не меньшую ответственность.

Венди: Я рада, что вы это признаёте.

Я: Но я считаю, что вы можете сделать намного больше, чем уже сделали. И это не упрек. Это хорошая новость.

Венди: Каким образом?

Я: У вас есть силы и средства повлиять на ситуацию. Вы не можете изменить других, но можете изменить себя. Вряд ли вы заставите Кевина сидеть на работе после пяти. Или свою начальницу — быть более чуткой. Но если вы изменитесь сами, измените способ общения с коллегами, начнете говорить с ними по-другому, вы получите другой отклик. Вы не исчерпали все возможности улучшить ситуацию.

Венди: Так научите меня. Что мне нужно сделать?

Именно этих слов я и ждал. После того как Венди согласилась с тем, что она способна повлиять на ситуацию, и спросила меня, как это сделать, мы уже были на полпути к успеху.

Я: Давайте для начала посмотрим на ситуацию с другой стороны. Думаю, в этой истории много деталей, которые могут быть для вас неочевидны. Возможно, дело не так безнадежно, как вы думаете.

Венди: Но это продолжается уже не первый месяц.

Я: Возможно, вам стоит посмотреть на ситуацию глазами Кевина.

Венди: Как это?

Я: Вы сказали, Кевин работает быстро и эффективно. Говорите, он делает все, чтобы уйти ровно в пять. Вам известно, почему он так поступает?

Венди: У него недавно родился ребенок, с тех пор он все время спешит домой.

Я: Он берет на себя меньше работы, чем другие?

Венди: Нет, этого сказать нельзя. Он не делает меньше, но и больше он тоже явно не делает.

Я: Итак, с его точки зрения, он берет на себя столько же работы, сколько всегда, просто делает все намного быстрее, чтобы закончить пораньше. Верно?

Венди: Да.

Я: Что ж, в этом случае вполне разумно, что он настаивает на справедливом распределении работы внутри команды. Это не значит, что правда на его стороне, но, по крайней мере, теперь вы понимаете ход его мыслей.

Венди: Если я быстро заканчиваю с заданиями, я беру еще одно. Этого ожидает от меня менеджер.

Я: Тут мы подходим к еще одному моменту — вы не обсудили проблему с менеджером в открытую. Не поделились с ней своими опасениями, своей досадой. Почему?

Венди: Мне было неловко поднимать эту тему.

Я: Тогда, думаю, вам есть над чем поработать. Ведь с точки зрения менеджера, система работает вполне удовлетворительно. Если ей не скажете вы, как она узнает, что проблема существует?

Венди: Хотите сказать, вся проблема во мне?

Я: Нет, вовсе нет. Я просто говорю, что у вас намного больше возможностей изменить ситуацию, чем вам кажется. Когда мы заговорили, вы были уверены, что улучшить положение невозможно. Но, надеюсь, наша беседа поможет вам переменить свое мнение.

Венди: Каким же образом можно улучшить эту ситуацию?

Я: Вы можете снова поговорить с Кевином, на этот раз прямо. Вы можете более откровенно поговорить с менеджером. И наконец, вы можете просто изменить собственное поведение. Вместо того чтобы при любой возможности брать дополнительную нагрузку, снизьте темп, перестаньте гореть на работе. Вряд ли начальница имеет право требовать от вас большего. Главное, теперь вы знаете, что у вас есть множество вариантов; одно это — уже козырь.

Я не знаю, что произошло с Венди после нашего разговора. Надеюсь, она взяла инициативу в свои руки и решила проблему. Но боюсь, она поступила так же, как большинство из нас, — продолжила двигаться по накатанной колее.

Делать то, что мы делали всегда, удобно. Привычно. Безопасно. Кроме того, такое поведение наиболее естественно: если жить по наитию, то внутренний штурман не поменяет курс.

Однако чтобы изменить ситуацию, надо начать с себя. Это не значит, что другим людям можно не меняться. Они тоже несут ответственность. Это просто значит, что мы должны прежде всего посмотреть на себя и понять, что можно изменить в себе, поскольку именно это наш самый мощный рычаг во время «пробуксовки». Конечно, было бы здорово иметь волшебную палочку, один взмах которой меняет окружающих. Но это невозможно. Не существует даже волшебной палочки, чтобы измениться самому. Однако в нашем распоряжении есть способность искать новые подходы, а также мотивация и дисциплина, чтобы эти подходы применять. В этой книге вы найдете приемы, которые помогут, если вы решились на перемены.

Готовы ли вы принять вызов?

ПОЧЕМУ ВАЖНО ИЗМЕНИТЬСЯ

Зачастую требуются усилия, чтобы поверить в правило «изменив себя, изменишь ситуацию». Даже когда человек преодолевает первичный импульс услышать в этих словах обвинение и уйти в защиту, как это было с Венди, идея остается для него неясной. Если другой человек плохой, каким образом мое поведение что-то изменит? Могу ли я переделать своего оппонента? Он такой, каким его создала природа, разве не так?

Нет. В этих рассуждениях упущен важный нюанс: личность человека, то, кем он является, не равно тому, как он ведет себя в настоящий момент. У каждого есть характер, ряд устойчивых черт, которые определяют, каким образом он реагирует в тех или иных обстоятельствах. Но поведение человека не обусловлено одним только характером. Отношение к нему партнера — важная переменная, которая влияет на реакцию человека независимо от его характера.

Другими словами, разные внешние обстоятельства вызывают у нас разный отклик. Если кто-то будет со мной груб, я, вероятнее всего, нагрублю ему в ответ. И наоборот, если со мной разговаривают вежливо, я, скорее всего, отвечу вежливо. И это верно независимо от моей природной склонности к грубости или вежливости. Да, существуют явные различия между людьми с разными свойствами характера. В одной и той же ситуации агрессивный человек ответит более резко, чем робкий. Однако реакция любого человека, агрессивного, робкого или находящегося в любой точке диапазона между этими крайностями, очень сильно зависит от того, как к нему обращаются. Это очевидно, не так ли? Поэтому при разговоре с грубым человеком я имею больше шансов получить вежливый ответ, если сам начну вежливо. Изменяя свое поведение, я изменяю его поведение, каким бы характером он ни обладал.

Прибегну к метафоре. Представьте, что я помогаю другу с переездом, и мы заносим в дом мебель. Мы несем стол, и довольно тяжелый. Теперь представьте, что я, не предупредив друга, поднимаю свой край стола повыше, чтобы мне было легче. Повлияет ли это на моего друга? Разумеется, повлияет, даже если я сделаю это, не спросив его согласия. Мы держим стол оба, и когда двигается один, подстраивается другой. Иначе никак.

Аналогичным образом, если, попав в застойную ситуацию, я поменяю манеру общения, другой участник неизбежно отреагирует на это и тоже изменит поведение, зачастую разительно. Стоит мне изменить динамику отношений со своей стороны, как второй участник — «человек, несущий другой край стола» — немедленно подстроится.

Вернемся к примеру с Венди. Понятно, что ей вряд ли удастся изменить характер Кевина. Однако то, как он ответит Венди при

обсуждении проблемы, займет ли он оборонительную позицию или останется открыт для диалога, в немалой степени зависит от стиля общения Венди. Они оба реагируют друг на друга.

Вот пример того, как можно управлять динамикой отношений в разговоре. Андре — работник банка, Марвин — его менеджер. Их работа сопряжена с постоянными стрессами, и чуть ли не в любой напряженной ситуации Марвин взрывается и начинает кричать на Андре. Во время последней встречи с клиентом у Андре не оказалось документов, которые клиент хотел посмотреть. И Марвин, и Андре чувствовали себя крайне неловко, боялись, что разочаровали клиента, и после того, как встреча подошла к концу, они разругались. Вот их разговор.

Марвин: Не могу поверить, что ты провалил встречу с клиентом.

Андре: Это не моя вина.

Марвин: Нет, твоя. Не сваливай с больной головы на здоровую.

Андре: Мне не нравится, что ты обвиняешь меня в своих же ошибках.

Встречу организовывал ты, и я думал, ты выяснишь, какие вопросы хочет обсудить клиент.

Марвин: Подготовить бумаги — твоя работа!

Андре: Но я не могу делать свою работу, если ты не даешь мне необходимой информации!

Марвин: Мне надоело, что приходится постоянно ругаться с тобой, чтобы заставить тебя выполнять свои прямые обязанности.

Разговор был неприятным для обоих. Марвин нападал на Андре, Андре, естественно, защищался изо всех сил. В конце концов они перешли на крик. Андре чувствовал, что ситуация вышла из-под контроля и он не в силах ее изменить.

А теперь представьте себе, как выглядел бы разговор, если бы Андре повел себя по-другому. Андре решил изменить поведение со своей стороны. Обратите внимание, как это повлияло на Марвина.

Марвин: Не могу поверить, что ты провалил встречу с клиентом.

Андре: Я тоже расстроен тем, как она прошла.

Марвин: Подготовить бумаги — твоя работа. Ты должен был выяснить, какие документы понадобятся.

Андре: Послушай, мне жаль, что я этого не сделал. Действительно жаль. Я знаю, что тебе было стыдно за эту оплошность. Откровенно говоря, я чувствовал себя так же.

Марвин: Хорошо. Я рад, что ты не отказываешься от ответственности.

Андре: Наверное, нам стоит обсудить порядок подготовки к таким встречам. С клиентом договаривался ты, и я, признаться, думал, что ты выяснил, какие вопросы он хочет обсудить.

Марвин: Ты пытаешься обвинить меня?

Андре: Нет, нет. Просто говорю, что нам нужно работать сообща.

Марвин: Хорошо.

Андре: Я не хочу, чтобы такое повторилось, поэтому нам нужно четко определить, кто за что отвечает. Я думал, что ты поговорил с клиентом о документах, ты думал, что это сделал я. По-моему, нам нужно лучше координировать усилия и все обсуждать заранее.

Марвин: Согласен.

В этом разговоре Марвин начал с того же, что и в первом варианте, — немедленно обвинил Андре в том, что тот «провалил встречу». Но ответ Андре переломил ход разговора. Вместо того чтобы занять оборонительную позицию, Андре выразил сожаление о случившемся и посочувствовал Марвину. В итоге Марвин успокоился, и Андре получил возможность поделиться собственными эмоциями. И Марвин его выслушал. Также он с готовностью обсудил инцидент и способы избежать подобных ошибок в будущем. В результате того, что Андре изменил свое поведение, изменилась динамика в целом, и Марвин повел себя более корректно.

«А КАК ЖЕ КРАЙНИЕ СЛУЧАИ?»

Предполагаю, что многие читатели по-прежнему сомневаются, работает ли наше правило в реальной жизни. Возможно, вы думаете: «Хорошо, я допускаю, что теоретически, если вести себя иначе, собеседник тоже будет вести себя иначе. Но у *меня-то* совсем другое дело! Мой партнер (коллега, начальник, клиент, подчиненный) — крайний случай, и тут все это не годится».

Такой подход делит людей на два типа. Есть «нормальные» люди — с ними мы можем не соглашаться, спорить, ссориться, враждовать, однако они обладают рациональным мышлением, и мы способны влиять на них своим поведением. И есть «крайние случаи», с которыми никакие приемы не работают и не могут работать, поскольку это психически нестабильные, злые или просто глупые люди. Тщетны все попытки улучшить их самих и ситуацию, в которую они вовлечены.

В мире есть люди, которых бесполезно убеждать, на которых невозможно повлиять. Моя сестра, психотерапевт, много лет назад работала в психиатрической клинике. Ей встречались пациенты всевозможных профессий, из разных социальных слоев и с разным жизненным укладом. Я никогда не забуду ее слова. «Донни, — сказала она тогда, — психически ненормальные люди находятся среди нас. Такой человек может стоять за тобой в очереди в супермаркете и перед тобой в очереди к банкомату, сидеть рядом с тобой в кинотеатре». Она имела в виду, что в обществе достаточно людей, которые снаружи могут выглядеть рядовыми гражданами, но внутри сумасшедшие напроць.

Итак, давайте примем как данность, что в мире есть психически ненормальные (а также злые и глупые) люди, и конфликт с ними действительно может стать безнадежным. Но эти «крайние случаи» составляют ничтожный процент от общего числа людей, с которыми мы сталкиваемся ежедневно. Полагаю, что, попадая в застойные ситуации, мы склонны преувеличивать и записывать оппонентов в «крайние случаи» намного чаще, чем следует. На самом деле они не сумасшедшие, не злые и не глупые. Тем не менее мы считаем их таковыми, поскольку, общаясь с ними, постоянно «буксуем». Если мы

«застряли», значит, мы еще не поняли, как извлечь на поверхность лучшие качества этого человека. Выход есть почти всегда, просто мы его еще не нашли. И пока мы этого не сделаем, дело не сдвинется с мертвой точки.

Здесь очень важно не спешить с выводом, поскольку, как только я мысленно записываю другого участника ситуации в сумасшедшие, все кончено. Мне, как Венди, некуда деваться, нет и тени надежды. Но разве Кевин злодей? Разве начальница Венди глупа? Разве Марвин сумасшедший? Или все же на любого из них можно повлиять, если найти подход? Я полагаю, что повлиять на них можно. Однако чтобы убедиться в этом, нужно что-то предпринять, а чтобы что-то предпринять, нужно поверить, что ваши старания могут принести плоды. Только перепробовав все (или почти все) варианты, мы можем с чистой совестью объявить, что все бесполезно.

Это похоже на разгадывание кроссворда. Вы пытаетесь подобрать слово, которое встанет в нужные клетки. Это нелегко, но вы не оставляете попыток, зная, что решение существует. Если вы не будете пытаться, то и ответа не найдете.

Но представьте себе, что вы долго бьетесь над кроссвордом, и вдруг я говорю вам, что решения, возможно, нет. Изредка, говорю я, в газетах по ошибке печатают кроссворды, которые нельзя заполнить, и может быть, сейчас у вас в руках один из них. Вы все так же будете пытаться разгадать его или махнете рукой, решив, что это бесполезное занятие?

Точно так же с застойными ситуациями. Это кроссворды, которые необходимо разгадать, но если мы уверены, что исправить ситуацию невозможно, то вряд ли будем искренне пытаться. Сомневаясь в том, что перемены возможны, мы, как Венди, сдаемся раньше времени. Эта книга о том, как преодолеть искушение сдаться без боя.

Хочу подчеркнуть: я не утверждаю, будто в застойной ситуации вам нужно изменить чужой характер. Вероятность, что вы сможете изменить другого человека, крайне мала. Но вам это и не нужно. Все, что требуется, — это *изменить модель взаимодействия с партнером* ровно настолько, чтобы перестать «буксовать». Марвин относится к тому типу людей, которые легко выходят из себя и быстро срываются на крик. Вероятнее всего, таким он и останется до конца своих дней.

Но если Андре начнет вести себя с Марвином по-другому, он найдет способ договориться, и их совместная работа станет более эффективной.

Все еще не верите? Задайте себе такой вопрос: случалось ли вам попадать в неприятные ситуации, сложные отношения, которые, однако, исправлялись после того, как вам удавалось найти подход к другому участнику? Если да, значит, у вас уже был опыт изменения другого через изменение себя. И готов поручиться, прежде чем вы нашли ключ к смене динамики, вы готовы были расписаться в том, что ситуация безнадежна и изменить партнера нельзя.

СМЕНИТЕ ТЕКСТ

Позвольте рассказать вам про Брайана. Он трудится аналитиком в консалтинговой компании. Как старший менеджер он подчиняется Элис, которая возглавляет его направление. Помимо работы с клиентами Брайан также совместно с коллегой по имени Джейкоб организует деятельность команды младших аналитиков. В частности, Брайан и Джейкоб отвечают за распределение исследовательских проектов и следят за тем, чтобы нагрузка была равномерной.

Как раз по этому поводу между Брайаном и Джейкобом возникает напряжение. Брайан предпочитает играть в команде и регулярно обсуждает с Джейкобом текущие вопросы. Джейкоб, напротив, редко спрашивает мнения Брайана, действует в одиночку и не раз распределял задания, даже не посоветовавшись с ним.

Нежелание Джейкоба работать сообща вызывает у Брайана досаду. Он пытается донести это до Джейкоба.

Брайан: Джейкоб, я хочу поговорить о младших аналитиках.

Джейкоб: Конечно. Что такое?

Брайан: По-моему, нам стоит наладить распределение заданий.

Джейкоб: А в чем проблема?

Брайан: Думаю, что было бы неплохо координировать наши действия.

Джейкоб: Понимаю. Но дел сейчас невпроворот, и мне нужно назначать исполнителей быстро.

Брайан: Конечно, все мы заняты. Но для блага команды мы должны обсуждать распределение заданий.

Джейкоб: Послушай, у меня просто нет времени постоянно встречаться с тобой ради этого. Ничего личного, просто есть и более важные дела — скажем, работа с клиентами.

Ответ Джейкоба расстраивает Брайана. Брайан решает, что Джейкоб не уважает его как равного и относится к нему пренебрежительно. Брайан ощущает, что «застрял», и не знает, как быть дальше. Мы с вами уже знаем: чтобы совершить первый шаг к разрешению ситуации, Брайану нужно признать, что он все еще может изменить динамику отношений с Джейкобом. У Брайана есть возможность преодолеть застойную ситуацию, изменившись самому.

Но как именно Брайану выйти из тупика? Что Брайан может сказать, чтобы вызвать у Джейкоба более позитивный отклик? Не утомляя вас перечислением всех возможных ответов, предложу вам три.

Один из вариантов для Брайана — *проявить понимание*. Демонстрация сочувствия, готовности понять чужую точку зрения может оказаться мощным инструментом. Когда вы даете собеседнику почувствовать, что его слышат, вы готовите почву для того, чтобы он, в свою очередь, выслушал вас. Эмпатия полезна почти в любой застойной ситуации, и умение проявлять понимание — это навык, который стоит в себе развивать. Брайан мог бы продолжить разговор следующим образом.

Брайан: Значит, ты опасаясь, что совещания и координация действий будут отнимать много времени. У тебя достаточно основных обязанностей и лишнего времени нет.

Джейкоб: Так и есть. Младшие аналитики — это важно, но работа с клиентами куда важнее. Нельзя же отвлекаться на второстепенное в ущерб главному.

Брайан: Прекрасно тебя понимаю. Я тоже хочу найти способ координировать распределение, который не будет для тебя слишком обременительным.

Джейкоб: Хорошо.

Брайан: Но нынешнее положение дел вызывает у меня беспокойство, и я считаю, что кое-что стоит изменить. Ты готов меня выслушать?

Джейкоб: Конечно.

Здесь Брайан продемонстрировал, что уважает точку зрения Джейкоба и воспринимает его трудности всерьез. Это помогло Джейкобу, в свою очередь, раскрыться, чтобы выслушать мнение Брайана. Брайан изменил свою реакцию на слова Джейкоба, и Джейкоб ответил иначе.

Другой вариант: Брайан мог бы, не побоявшись показаться уязвимым, *откровенно описать собственные чувства*. В застойных ситуациях положение нередко усугубляется тем, что обе стороны скрывают свои переживания из страха выказать слабость. Это может завести в тупик, из которого уже не выйти. Рассказать о задетых чувствах в спокойной, мирной манере — это способ вызвать сочувствие у другой стороны и тем самым изменить динамику взаимоотношений в целом. В изначальном диалоге Брайан сказал, что хочет, чтобы положение изменилось, но ничего не сказал о том, почему его расстраивает поведение Джейкоба. Брайан не упомянул, что воспринимает это как пренебрежение к себе, и вполне вероятно, Джейкоб просто не осознаёт, что обижает коллегу. Чтобы выразиться более ясно, Брайан мог бы выстроить диалог иначе, например так.

Брайан: Джейкоб, я понимаю, что ты не хочешь тратить время на согласование усилий. Но когда ты принимаешь решения единолично, не посоветовавшись со мной, я чувствую, что ты не относишься ко мне как к равному.

Джейкоб: Этого бы мне хотелось меньше всего.

Брайан: Хорошо. Я хочу быть уверенным, что ты понимаешь: мы — менеджеры одного ранга и должны найти способ работать вместе. Когда ты отказываешься обсуждать эту тему, я воспринимаю это как неуважение, и, откровенно говоря, меня это обижает.

Джейкоб: О господи, мне очень жаль.

Брайан: Поэтому давай попробуем найти компромисс.

Третий вариант: Брайан излагает свои предложения Джейкобу *в максимально конкретной форме*. Слишком легко запутаться в теоретическом споре о сравнительных преимуществах сотрудничества

перед самостоятельным принятием решений. Перевод разговора из абстрактной плоскости к конкретике может привести к положительным изменениям.

В изначальном диалоге Брайан не обозначил, что именно он имеет в виду под необходимостью «координировать действия». Если бы он обсудил с Джейкобом конкретные шаги для достижения этой цели, он мог бы получить другой ответ.

Брайан: Ты не хочешь, чтобы работа с младшими аналитиками отвлекала тебя от основных обязанностей. Я хочу трудиться сообща, и мне нужна уверенность, что задания распределяются равномерно. Давай постараемся найти компромисс.

Джейкоб: Я просто не хочу тратить лишнее время на обсуждение рабочих вопросов.

Брайан: Вот мое предложение: давай собираться раз в неделю, чтобы обсудить распределение заданий и планы на следующую неделю. Вряд ли это займет более получаса, зато мне будет намного лучше, если мы станем работать командой. Что скажешь?

Джейкоб: Думаю, что полчаса в неделю я найду.

Проявлять в общении больше эмпатии, ясно выражать свои чувства, предлагать конкретный план действий — все это односторонние меры, которые Брайан может предпринять, чтобы получить другой ответ в разговоре, а вслед за этим изменить ситуацию в целом. Более того, в ходе одного разговора можно сочетать разные приемы. Брайан может сообщить о своих чувствах и предложить получасовое собрание раз в неделю. Или принять точку зрения Джейкоба и описать собственные чувства. Подчеркну: я нигде не говорю, будто проблема появилась по вине Брайана, а Джейкоб ни при чем. Джейкоб, разумеется, мог бы проявить большее участие к встревоженному коллеге. Я лишь привел варианты того, что Брайан мог бы сделать сам, чтобы направить разговор в другое русло. А одно это уже позволяет преодолеть застойную ситуацию.

СМЕНИТЕ ИНТОНАЦИЮ

Иногда можно существенно повлиять на отклик собеседника, изменив даже не содержание, а всего лишь тон собственных высказываний. Высота голоса, скорость речи, ждете ли вы паузы, чтобы ответить, или перебиваете собеседника — все это имеет огромное значение. Варьируя эти параметры, вы можете кардинально менять ваши взаимоотношения.

Вспомните пример с Марвином и Андре. Их реальный разговор не закончился ничем хорошим. В одном из гипотетических вариантов Андре проявил эмпатию, и это направило разговор в другое русло. Еще один способ, которым мог бы воспользоваться Андре, чтобы изменить поведение Марвина, — сказать то же самое другим тоном. Вот, казалось бы, тот же самый диалог, но обратите внимание, как при помощи интонации Андре изменяет его ход.

Марвин (*кричит*): Не могу поверить, что ты провалил встречу с клиентом.

Андре (*выдерживает паузу, затем говорит спокойным голосом*): Это не моя вина.

Марвин (*кричит*): Нет, твоя. Хватит сваливать с больной головы на здоровую.

Андре (*мягко и медленно выдыхая*): Мне не нравится, что ты обвиняешь меня в своих же ошибках. Встречу организовывал ты, и я думал, ты выяснишь, какие вопросы хочет обсудить клиент.

Марвин (*уже не кричит*): А я был уверен, что ты сам это выяснишь, раз уж подготовка документов — твоя работа.

В изначальном диалоге, где Андре не обдумывал свою интонацию, Марвин в этот момент резко ответил ему: «Подготовить бумаги — твоя работа!» Но в данном примере у Андре иной тон разговора, и Марвину уже сложнее проявлять агрессию. Андре целенаправленно снижает накал беседы, отвечая негромким мягким голосом и поддерживая равномерное дыхание. Очень легко орать на того, кто орет в ответ. Намного сложнее повышать голос на человека, который разговаривает с вами мягче, чем обычно.

Поведение Андре заставило Марвина понять, что сам он ведет себя неконструктивно. В изначальном примере их разговор походил на партию в пинг-понг, где каждый игрок ударял по мячику все сильнее и сильнее, с каждой репликой повышая накал страстей. Изменение интонации направило разговор в другое русло, несмотря на то что слова, по сути, остались те же.

Когда вы обнаруживаете, что попали в застойную ситуацию, мой совет — попробуйте изменить не только смысл, но и интонацию своих реплик. Вот несколько моментов, на которые стоит обратить внимание.

- *Темп*. Нужно ли повысить или снизить темп речи?
- *Громкость*. Нужно ли повысить или понизить голос?
- *Очередность реплик*. Вы перебиваете собеседника или, может, он перебивает вас?
- *Паузы*. Не стоит ли сделать небольшую, но отчетливую паузу, прежде чем ответить?

Если обычно вы частите, постарайтесь говорить медленнее. Если имеете привычку переходить на крик, бдительно следите за собой, чтобы не сделать этого снова. И наоборот: если обычно вы разговариваете робко и невнятно, старайтесь говорить смелее и четче. Пауза в промежутке между вопросом собеседника и вашим ответом — эффективное и не до конца оцененное средство изменить неконструктивную ситуацию. Попробуйте выдерживать недолгую, но отчетливую паузу перед ответом, и вы заметите результат.

Возможно, какие-то из перечисленных приемов покажутся вам трудновыполнимыми. Например, если повышать голос при волнении — ваша природная особенность, вам понадобится определенный самоконтроль, чтобы не допускать этого. Возможно, вам даже будет казаться, что вы ведете себя неестественно. Но не забывайте, что ваша цель — изменить ситуацию, для начала изменив себя. Если вы будете делать то же, что делали раньше, ситуация вряд ли изменится. Поэтому попробуйте что-то новое. При этом не обязательно сразу стремиться к радикальным переменам. Даже небольшой сдвиг в вашей модели общения может изменить динамику отношений.

ДЕЛО НЕ ТОЛЬКО В СЛОВАХ

Способы изменить динамику отношений и преодолеть застойную ситуацию не исчерпываются одними разговорами. Иногда, чтобы решить проблему, нужно начать *делать* что-то по-другому, изменить курс действий. Давайте снова возьмем ситуацию с Брайаном. У него есть несколько вариантов.

Один из них — изменить круг лиц, вовлеченных в ситуацию. Брайан может поговорить о проблеме с кем-то третьим. Вместо того чтобы обсуждать ее непосредственно с Джейкобом, он может обратиться к своему менеджеру, Элис. Узнав, что, по мнению Брайана, нынешнее положение дел может негативно отразиться на работе младшей команды, Элис, возможно, возьмет инициативу в свои руки и предложит свою модель распределения заданий и руководства командой. Это, безусловно, изменит динамику отношений между Брайаном и Джейкобом. Поговорить с Элис можно перед, после или вместо прямого разговора с Джейкобом, а можно и собраться втроем.

Второй способ изменить ситуацию — создать подробную модель распределения заданий. Например, Брайан может составить правила для себя и Джейкоба, сделать таблицу для отслеживания назначений и/или уговорить Джейкоба на еженедельные совещания. Само по себе создание такой модели могло бы изменить ситуацию: Брайан хотя бы на время найдет в этом занятии успокоение, несколько не напрягая при этом Джейкоба. Конечно, чтобы это решение стало оптимальным, Джейкоб должен согласиться на использование модели Брайана. Но даже если инициатива Брайана будет отклонена, она может изменить ситуацию.

Третий способ: Брайан может изменить собственный подход к распределению заданий. Например, начиная новый проект, он может проверить, кто из сотрудников свободен на данный момент, и назначить исполнителей самостоятельно, не обсуждая это с Джейкобом. Возможно, Брайан обнаружит, что обсуждать это и вправду незачем, и в итоге начнет экономить время и силы, которые раньше тратил на координацию с Джейкобом. Возможно, наоборот, действия Брайана создадут дискомфорт для Джейкоба и покажут ему, какие проблемы возникают в результате принятия решений только

одним из менеджеров. Просто став вести себя с Джейкобом на равных (оба будут действовать на свое усмотрение), Брайан перестанет воспринимать свое положение как ущербное. Так или иначе, перемены в действиях Брайана имеют большой потенциал.

Четвертый способ: Брайан может измениться внутренне, проведя самоанализ. Он может понаблюдать за собой, задавшись такими вопросами, как: «Почему меня это беспокоит?», «Считаю ли я, что Джейкоб наносит вред компании, или же его поведение задевает только меня?», «Могу ли я пересмотреть отношение к ситуации, чтобы не принимать ее близко к сердцу?». Как мы увидим в [главе 5](#), непредвзятый, честный самоанализ может указать путь к выходу из застойной ситуации, при этом даже не нужно тревожить другую сторону.

И наконец, всегда остается возможность покинуть ситуацию. Если все прочие способы не сработают, Брайан волен перейти на другую должность в компании или даже найти новую работу. Кто-то воспримет это как капитуляцию. Однако полезно помнить, что покинуть ситуацию — точно такой же вариант ее разрешения, как все остальные. Осознание этого помогает преодолеть уныние и желание опустить руки, оставив все как есть.

Борясь с застойной ситуацией, не забывайте, что, действуя по-новому, вы создаете *новые возможности*. Вот несколько вопросов, которые помогут вам увидеть пути для выхода из тупика.

- Могу ли я направить разговор в другое русло, изменив интонацию?
- Могу ли я направить разговор в другое русло, изменив содержание своих высказываний? Могу ли я спровоцировать перемены, показав собеседнику, что понимаю его точку зрения? Рассказав ему о своих переживаниях? Предложив конкретное решение?
- Могу ли я изменить ситуацию, поговорив о ней с третьей стороной?
- Могу ли я изменить ситуацию, изменив свои действия, а не слова?

- Могу ли я изменить ситуацию, проведя самоанализ и изменившись внутренне?
- Могу ли я изменить ситуацию, покинув ее?

В застойной ситуации вы чувствуете себя так, будто кружите по лабиринту, не находя выхода. Но осознав, что у вас должны быть еще возможности, вы будто обнаруживаете несколько дверей, которые отчего-то не замечали раньше. Нельзя заранее сказать, какая дверь ведет на свободу, но если вы поверите, что выход в принципе существует, это придаст вам сил и вдохновит на новые действия.

ПОДВЕДЕМ ИТОГ

Если у вас опускаются руки и вы думаете, что исправить уже ничего нельзя, значит, вы «застряли». Многих это заставляет сдаться. Преодолеть беспомощность, найти мотивацию для сопротивления — основа успеха. Разумеется, есть ситуации, которые нельзя исправить. Однако если отбросить уныние, сохранить оптимизм, то вам будет проще выяснить, так ли это в вашем случае. Предположите на минуту, что ситуация небезнадежна, и у вас, вероятнее всего, появятся силы, чтобы ее исправить.

Если вы берете решение проблемы на себя, это не означает, что она возникла по вашей вине. Здесь вообще не имеет смысла искать виноватых — имеет смысл *исправить* ситуацию. Каждый может изменить отношения, в которых состоит, изменив собственный вклад в них. Помните, шанс направить ситуацию в другое русло, начав разговаривать или вести себя иначе, — это хорошая возможность. Это значит, независимо от того, с кем вы имеете дело и насколько сложно общаться с этим человеком, вы обладаете силой без чьей-либо помощи изменить динамику ваших отношений.

Высказывание, которое традиционно приписывают основателю даосизма китайскому философу Лао-цзы, гласит: «Путь длиной в тысячу ли начинается с первого шага». Переход от неподвижности (ощущения неразрешимости проблемы) к первому шагу (изменению себя) — важнейшее действие, основа всего, о чем пойдет речь далее.

Однако в этой главе мы лишь подготовили почву для перемен. В следующей главе я поделюсь с вами своим «фирменным рецептом»,

открывающим огромный мир новых возможностей даже в самых безнадежных ситуациях.

Перемещаем перспективу

Кент — преуспевающий адвокат из крупной юридической фирмы. Он занимает одно из первых мест в штате по количеству выигранных дел. Закрепившаяся за ним репутация высококлассного профессионала стала причиной того, что клиент выбрал фирму Кента для представления своих интересов.

Однако за пределами зала суда у Кента был один серьезный недостаток: он совершенно не умел общаться с клиентами. Не находящие себе места от волнения истцы или ответчики встречались с Кентом перед судебным процессом, непроизвольно ожидая поддержки. Но во время встречи Кент, поглощенный разработкой стратегии, в основном обсуждал слабые стороны дела. Клиенты уходили еще более взвинченными, чем пришли. Когда Кент услышал об этом, он сказал: «Послушайте, но у дела действительно есть слабые стороны, и я не собираюсь это скрывать. Кроме того, если им не нравится, как я работаю, то зачем было обращаться в нашу фирму».

Один из партнеров Кента предложил ему вести себя мягче и посочувствовать положению клиента. Кент попытался последовать совету, и у него состоялся с клиентом такой разговор.

Клиент: Кент, я очень волнуюсь по поводу слушания.

Кент: Не волнуйтесь. Что нам действительно нужно, так это выстроить план защиты, укрепив слабые места. Их у нас несколько.

Клиент: Я места себе не нахожу. От слушания зависит очень многое. Я могу потерять компанию.

Кент: Понимаю, о чем вы говорите, но, как я уже сказал, в защите есть слабые места. Мы отказались уладить дело, не доводя до суда, и я считаю, это был правильный выбор. Теперь нужно обсудить тактику.

Клиент: Я очень волнуюсь.

Кент: Сочувствую вам, но просто забудьте об этом. В худшем случае подадим апелляцию.

Клиент: Апелляцию? Но это может тянуться годами!

Кент: Послушайте, я стараюсь войти в ваше положение. Я знаю, что вы нервничаете, но разве не вы доверили мне дело? Если проиграем, подадим апелляцию. Сейчас же нужно сосредоточиться на плане защиты.

Неудивительно, что клиенту после такого разговора стало только хуже. А слава Кента как человека, не умеющего общаться с клиентами, только подтвердилась, и это не лучшим образом отразилось на репутации компании. Уверен, вы оказывались в положении, подобном положению Кента. Он пытался улучшить общение с клиентами, но в то же время сохранял убеждение, что клиент должен слышать от него только правду, какой бы неприглядной она ни была. Он попал в застойную ситуацию.

Партнеры Кента предложили ему пройти соответствующий тренинг и пригласили меня. Наш первый разговор проходил так.

Я: В чем, как вы думаете, заключается проблема?

Кент: Клиенты требуют к себе особого отношения. Они ждут, что я буду заботиться об их душевном комфорте. Я пытался проявить сочувствие, но, откровенно говоря, это не входит в мои обязанности.

Я: А как бы вы определили свои обязанности?

Кент: Я юрист, а не психолог. Моя работа — выиграть для них дело, а не врачевать души. Кроме того, не в их интересах, чтобы я старался подсластить пилюлю.

Я: Почему?

Кент: Если я буду чрезмерно заботиться о душевном равновесии клиента, то начну от него что-то скрывать, и он получит искаженное представление о деле. Скажем, когда встает вопрос, идти ли на мировую, клиент должен владеть всеми фактами, чтобы сделать осознанный выбор. Судебное разбирательство — занятие по определению ненадежное, клиенты должны это понимать.

Я: Именно этого вы ждали бы от своего адвоката?

Кент: Разумеется. Мне не нужен психолог — если бы мне нужна была психологическая консультация, я бы пошел не к юристу. Мне нужно, чтобы меня в суде представлял трезвомыслящий, хладнокровный реалист, который не будет ходить вокруг да около.

Неудивительно, что при таких воззрениях ситуация стала для Кента застойной и что его попытки продемонстрировать сочувствие не имели успеха. Он не понимал, чего хотят от него клиенты. Когда партнеры попросили его вести себя мягче, они, по сути, просили не заводить разговор о слабых местах дела. Кент не осознавал, что клиенты нуждаются в поддержке, в надежном плече, на которое можно опереться в трудную минуту.

Но вот как-то раз во время одного из наших занятий Кент предупредил, что ждет важного звонка. Когда позвонили, нельзя было не заметить, с каким нетерпением Кент потянулся к телефону. Выслушав собеседника, он сказал: «И что это означает? Нет, я не о страховке, я просто хочу знать, к чему готовиться... Я понимаю, что вы хирург, но я нервничаю. Хорошо, до свидания». Повесив трубку, Кент посетовал: «Ну и врач мне достался. Я жду результатов анализов, сижу как на иголках. Терзаюсь неизвестностью. А ему и дела нет, сыпет своими медицинскими словечками, сухарь сухарем. Может быть, для него это пустяк, но я ни о чем больше и думать не могу. Неужели он не понимает, что я переживаю? Как этого можно не понимать?»

Это была отличная возможность, и я не преминул ею воспользоваться.

Я: Думаю, доктор просто честен с вами и ничего не хочет от вас скрывать.

Кент: Да, но я испуган.

Я: Он не психолог, он хирург. Его работа — быть реалистом и честно рассказать вам, с какими трудностями вы столкнулись, чтобы вы могли сделать осознанный выбор в своем лечении.

Кент: Я понимаю, к чему вы клоните. Но общение адвоката с клиентами — совсем другое.

Я: Почему же?

Кент: Потому что в судебных исках на кону деньги. А деньги — это всего лишь деньги. И всегда можно подать апелляцию. Но здесь-то речь о здоровье! Это гораздо более серьезный повод для беспокойства, чем судебное разбирательство.

Я: Я уверен, что это так — для вас. Но не забывайте, что у вас за плечами тридцать лет адвокатского опыта. Вы присутствовали на стольких процессах, что вам все это уже не кажется новым и пугающим. А вот о ваших клиентах этого не скажешь.

Кент: Возможно. Но мне сейчас грозит *операция*.

Я: Попробуйте посмотреть на это глазами врача. Вы — всего лишь один из великого множества пациентов, которых он обследовал и оперировал за свою карьеру. Вполне возможно, ваш случай для него тоже не представляет ничего особенного, поэтому он излагает факты скупно, не отвлекаясь на сантименты. Может быть, он сейчас тоже проходит тренинг по общению с клиентами и в свою защиту произносит точно такие же речи, что недавно произносили вы.

Кент: Понимаю, о чем вы.

Я: Я не оправдываю поведение вашего врача. Я просто пытаюсь сказать, что у вас с ним диаметрально противоположные точки зрения на то, как следует сообщать результаты анализов, поскольку вы с ним находитесь в диаметрально противоположных положениях. Но то же самое верно и для вас с вашими клиентами, только здесь в роли «честного врача» — вы.

Кент: Мне это никогда не приходило в голову.

После этого разговора поведение Кента изменилось. Ему стало проще проявлять эмпатию и участие к клиентам. И хотя он по-прежнему оставался практичным и хладнокровным профессионалом и настаивал на том, чтобы клиенты вместе с ним изучали слабые места дела, теперь ему удавалось в какой-то степени унять тревоги своих подопечных или, по крайней мере, искренне выразить им сочувствие.

Итак, что же изменилось для Кента? И какой урок мы можем извлечь из этого примера, чтобы научиться преодолевать самые сложные ситуации?

МЕНЯЕМ ОБРАЗ МЫСЛЕЙ

Сунь Ятсен, знаменитый китайский политик конца XIX — начала XX века, сказал: «Понять непросто. Но когда поймешь, действовать легко»¹. Этот принцип верен и для перемен в общении. Слова, которые вы произносите, и действия, которые совершаете, — это результат. Процесс, ведущий к появлению этого результата, начинается в вашем сознании. И как подсказывает нам Сунь Ятсен, натренировать мышление и достичь истинного понимания отнюдь не легко. Усердная работа — единственный надежный путь к переменам.

Кент пережил смену образа мыслей, или перемещение перспективы. Слово «перспектива», которое, в частности, означает определенный угол зрения, происходит от латинских слов, переводимых как «смотреть сквозь». Это окуляр, через который вы смотрите на мир. Подобно линзам в очках или в микроскопе, он увеличивает одну часть общей картины, делая ее более четкой, и размывает другие. Ваша перспектива — это ваша точка зрения на вопрос или ситуацию. Она складывается из множества факторов, в том числе вашего характера, опыта, культуры и профессиональной подготовки.

Ваш взгляд на ситуацию имеет большое значение, поскольку определяет, как вы на нее реагируете. Выбор реакции на чужие слова или поступки — это функция мышления. И пока вы не измените мышление, вы не сможете по-настоящему изменить свои действия. Преимущество в том, что вы можете переместить перспективу, не привлекая другого участника ситуации, и если вам это удастся, перед вами откроется огромный мир новых возможностей.

Вспомните, как Кент относился к клиентам. Он видел себя в роли эксперта, обладающего особыми навыками и нанятого для оказания конкретных услуг. Его первоочередным и, возможно, единственным долгом было предоставить клиентам высококласную юридическую помощь. Все, что выходило за эти рамки (например забота о душевном комфорте клиента), не относилось к его обязанностям. Более того, Кент считал, что если он возьмет на себя дополнительные функции, это создаст риск для успеха дела. Он хотел, чтобы клиенты не

поддавались чувствам. И чтобы они максимально подробно изучили дело перед слушанием.

Определенно, позиция Кента разумна. Во многих случаях именно этого хочет и в этом нуждается клиент. И в то же время эта позиция не давала Кенту прислушаться к клиентам и партнерам. Ему говорили, что надо проявлять больше участия. Но он просто не понимал, зачем клиенту сочувствие адвоката. Он был неспособен оказать клиентам моральную поддержку, ведь внутренний голос твердил: «Все эти переживания — ненужная, даже опасная штука. Поскорее забудем о них и перейдем к делу».

Сравните это с точкой зрения партнеров Кента. Они считали, что Кент должен быть не только их юридическим консультантом и представителем в суде, но и чутким проводником на нелегком пути судебного разбирательства. Партнеры считали, что забота о чувствах клиентов входит в круг обязанностей Кента. Хотя нельзя допускать, чтобы эмоции клиентов мешали ему представлять дело в суде, Кент должен по возможности выражать клиентам сочувствие и оказывать им поддержку.

Эта позиция также разумна — именно так, сознательно или нет, смотрят на вещи многие клиенты, приходящие к Кенту со своими тревогами. После того как Кент сумел увидеть ситуацию глазами клиентов, его манера общения изменилась. Кент действительно стал более участливым, а не просто повторял заученные фразы, которые ничуть не успокаивали клиентов. Это было похоже на поворот ключа в замке: все встало на свои места и пришло в согласованное движение.

Открыл глаза Кенту случай, когда сам он оказался в роли «клиента». Общение с хирургом — специалистом, у которого Кент искал поддержки, но который не мог или не хотел успокоить пациента, — разом позволило ему понять своих клиентов. Оказавшись в аналогичном положении, он посмотрел на мир их глазами. И это сразу дало ему способность изменить себя и динамику отношений.

Трудно поверить, что Кент мог быть настолько нечувствительным к страхам и нуждам клиентов, но на самом деле это довольно распространенная ситуация. Человек может не понимать (и даже не задумываться), как переживают происходящее другие. Мы все заложники своего образа мыслей. Но чтобы по-настоящему

измениться, мы должны преодолеть барьер и начать мыслить иначе. Эта книга научит вас брать такие барьеры.

РАЗНЫЕ ТОЧКИ ЗРЕНИЯ МОГУТ СОСУЩЕСТВОВАТЬ

Есть старый анекдот о супругах, которые пришли к раввину, чтобы тот разрешил семейный спор. Сначала раввин дал высказаться жене, и она разразилась гневной речью, перечислив все недостатки и проступки мужа. Когда она закончила, раввин сделал паузу, погладил бороду и произнес: «Ты права». Муж запротестовал, тоже требуя слова, и раввин повернулся к нему. Муж, в свою очередь, принялся критиковать поведение жены и оправдывать свои поступки. Когда он закончил, раввин помолчал, погладил бороду и произнес: «Ты тоже прав». В этот момент помощник раввина, который все это время внимательно слушал, изумленно воскликнул: «Простите меня, рабби, но сначала вы выслушали жену и сказали, что она права. Затем вы выслушали мужа и сказали, что прав он. Как же они оба могут быть правы?» Раввин помолчал, погладил бороду, повернулся к помощнику и сказал: «Знаешь что? Ты тоже прав!»

Из анекдота мы можем сделать два важных вывода. Первое: оба супруга обладают своей уникальной перспективой, и внутри перспективы ее обладатель действительно прав. Каждый излагает собственную версию событий, в которой есть смысл и внутренняя логика. Поэтому раввин, не покривив душой, мужу говорит, что прав он, а жене — что права она. Разумны обе точки зрения.

И второе: хотя каждый из супругов может поведать собственную стройную версию, это не значит, что обе точки зрения верны объективно. Если бы задачей раввина было рассудить мужа и жену, а не помирить их, он не обязательно счел бы обе точки зрения одинаково убедительными. Вполне можно признавать существование множества точек зрения и при этом понимать, что какая-то из них ближе к реальному положению вещей, чем прочие. И в этом смысле помощник раввина тоже прав.

Все это весьма сложно для понимания. Как две противоположные точки зрения могут быть одинаково разумными? Суть в том, что увидеть чужую перспективу вовсе не означает согласиться с ней.

Приведу пример. Ник — управляющий партнер крупной бухгалтерской фирмы. В фирме несколько департаментов, каждый со своим направлением (налоги, аудит, консалтинг) и своим директором. Директор отвечает за работу департамента, а Ник — за непрерывный рост и прибыльность компании в целом.

У Ника возникли сложности с Тедом, главой налогового департамента. Тед, проработавший в отрасли тридцать пять лет, был признанным экспертом по налогам и превосходным менеджером. Он уже двадцать лет искусно управлял департаментом, заботился о том, чтобы клиенты получали высококлассное обслуживание, а сотрудники проходили надлежащее обучение и были готовы нести большую ответственность.

Однако в последние годы налоговый департамент сбавил обороты и потерял ряд крупных клиентов. Между Ником и Тедом возникло напряжение, связанное с вопросами дальнейшего развития. Ник чувствовал, что корпоративные клиенты все больше воспринимают бухгалтерские услуги как продукт и, стремясь сэкономить, без колебаний уходят к конкурентам. Дабы возместить потери, фирме приходилось постоянно искать новых клиентов. Ник хотел, чтобы Тед активнее участвовал в этом процессе и продвигал фирму, участвуя в конференциях и других маркетинговых мероприятиях.

В свою очередь, Тед считал, что ему необходимо сосредоточить внимание на работе со старыми клиентами и лично следить, чтобы все делалось идеально. Погоня за количеством продаж, по его мнению, подорвала бы репутацию фирмы, завоеванную благодаря безупречному качеству обслуживания. Это противоречило бы принципам, которые изначально помогли фирме добиться успеха.

Между Тедом и Ником состоялся такой разговор.

Ник: Тед, ты должен активнее продавать услуги.

Тед: Это не моя работа, и это не метод для нашей компании.

Ник: Вот поэтому мимо тебя проходит так много сделок. Твоя стратегия не работает.

Тед: Если я буду делать, как ты говоришь, это закончится крахом фирмы. Допустим, сейчас мы потеряем половину клиентов, но снижение качества неизбежно лишит нас и другой половины.

Ник: Я знаю, что ты не любишь заниматься продажами, но рынок уже не такой, как в начале твоей карьеры. И конкуренты пользуются этим вовсю.

Тед: Да, я не специалист по продажам. Меня нанимают вести бухгалтерию не из-за того, что я успешный продавец. Меня нанимают, потому что я хорошо умею считать налоги. Ты просишь меня сменить не стратегию, а профессию.

Ник: Твое упрямство уничтожит весь департамент.

Незачем говорить, что ни к чему хорошему этот диалог не привел. Ник попросил у меня совета, как провести с Тедом более конструктивный разговор и убедить его поднажать в области продаж. Вот отрывок из нашего тренинга.

Ник: Скажите, как мне убедить Теда изменить мнение?

Я: Почему, как вы думаете, он так упорно сопротивляется?

Ник: Мне кажется, необходимость заниматься продажами его пугает. Ему не нравится это дело. Думает, что как-нибудь можно обойтись и без этого. Но он ошибается. Я должен ему это доказать. Как заставить его передумать?

Я: Давайте сделаем шаг назад. Прежде чем мы поговорим о том, как переубедить Теда, изучим вашу и его перспективу. Вы чувствуете, что индустрия изменилась, и если раньше корпоративные клиенты годами держались за одну и ту же бухгалтерскую фирму, сейчас это не так. Клиенты уходят, а значит, таким фирмам, как ваша, приходится проявлять активность и более настойчиво предлагать услуги, чтобы продолжать расти или хотя бы удержаться на достигнутом уровне.

Ник: Совершенно верно.

Я: Теперь давайте посмотрим на ситуацию глазами Теда. Что он вам говорил?

Ник: Что не будет заниматься продажами.

Я: Верно. Но почему?

Ник: Потому что не хочет, потому что ему это не нравится. Но он должен это сделать, или департамент растеряет клиентов.

Я: Мне кажется, он пытается сказать не только «я не люблю продавать». Думаю, Тед также имеет в виду, что старым клиентам вряд ли понравится, если он превратится в «торговца».

Ник: Но другие фирмы не стесняются «торговать» и отвоевывают у нас немалую долю рынка. Продажи — одна из основных функций управляющих партнеров, особенно главы департамента.

Я: Я не говорю, что Тед прав. Я говорю, что вам нужно понять его позицию. С точки зрения Теда, вы просите его стать совершенно другим человеком.

Ник: Но это же не так.

Я: Но для него предлагаемые перемены как раз равнозначны превращению из бухгалтера в продавца. Представляете, каким потрясением это для него будет? Понимаете, почему он сопротивляется?

Ник: Пожалуй, да.

Я: Если бы кто-то заставлял вас изменить ваше мировоззрение, вы бы тоже сопротивлялись, правда?

Ник: Определенно. Порой клиенты толкают меня на действия, идущие вразрез с моими представлениями об этике, и я не иду у них на поводу.

Я: Мне кажется, нечто похожее происходит и с Тедом. И если хотите, чтобы разговор с ним был более продуктивным, поймите, что именно так он воспринимает вашу просьбу.

Ник: Хм. Что ж, это объясняет его упорство. Но у него отсталые понятия об индустрии, и его страхи по поводу клиентов абсолютно необоснованны.

Я: Я не говорю о том, кто из вас прав. Я просто говорю, что если вы будете продолжать настаивать, он все так же будет сопротивляться и спорить. Вы должны разобраться с тем, как он смотрит на вещи.

Ник: Я попробую.

Я: Если вы обсудите с ним различия во взглядах и покажете, что понимаете его тревоги, вы сдвинетесь с мертвой точки.

Целью приведенной беседы не было убедить Ника согласиться с Тедом. Нужно было помочь Нику взглянуть на вещи так, как их видит Тед. Это не значит, что Ник должен был согласиться с Тедом, —

отнюдь нет. Скорее всего, Ник совершенно прав, и ему лучше знать, какую политику стоит проводить фирме в изменившихся рыночных условиях. Но Ник завяз в противостоянии с Тедом. Чтобы вести продуктивный диалог, Нику нужно было взглянуть на ситуацию глазами Теда.

После тренинга у Ника с Тедом состоялся совершенно другой разговор.

Ник: Тед, я хочу поговорить о развитии департамента.

Тед: Хорошо. Но ты знаешь, что я не буду заниматься продажами.

Ник: Я обдумал твои слова, и мне пришло в голову, что все это время ты сопротивлялся потому, что, как тебе кажется, я прошу тебя стать другим человеком.

Тед: Ты прав. Я не собираюсь из главы налогового департамента становиться директором по продажам.

Ник: Именно. И если бы кто-нибудь навязывал мне работу, к которой у меня не лежит душа, я бы сопротивлялся не меньше твоего.

Тед: Рад, что ты меня понимаешь.

Ник: Ты убежден, что качество важнее активного продвижения. Я же знаю, что рынок изменился. Надеюсь, мы найдем способ совместить одно с другим.

Тед: Как это?

Ник: Нельзя отрицать тот факт, что за последние два года мы потеряли много клиентов и приобрели взамен лишь несколько новых. Полагаю, мы оба хотим побороть эту тенденцию.

Тед: Несомненно. Именно поэтому я стремлюсь обеспечить максимально качественную работу департамента.

Ник: Верно. Но конкуренты, которые вырастили свои налоговые отделы за наш счет, немало потрудились над рекламой своих услуг. Боюсь, если мы не займемся тем же, то потеряем вообще все.

Тед: Но почему этим должен заниматься именно я?

Ник: Не обязательно ты. Может, эти задачи стоит переложить на кого-то другого. Может, есть способ продавать наши услуги таким образом, чтобы ты не чувствовал, будто тебя принуждают переквалифицироваться. Теперь я понимаю, отчего ты так

сопротивлялся, и хочу найти способ сотрудничать, а не заставлять тебя действовать по моей указке.

Тед: Звучит неплохо.

Конструктивный разговор между Тедом и Ником стал возможен только после того, как Ник понял точку зрения Теда. Благодаря этому он изменил ход разговора, превратив его из спора в обсуждение общей задачи: как активно продвигать услуги, чтобы это одинаково устроило и Теда, и фирму. Заметьте, однако: ради этого Нику *не пришлось отказываться от собственной точки зрения*. Он по-прежнему уверен, что фирме нужен более агрессивный маркетинг. И конструктивный разговор с Тедом — шаг на пути к этой цели. Ник преодолел застойную ситуацию — он начал мыслить по-другому, он иначе провел разговор, и теперь у него есть новые возможности для совместной работы с Тедом.

ГИБКОСТЬ МЫШЛЕНИЯ

Кенту, Нику (героям наших примеров) и каждому из нас нужно научиться смотреть на ситуацию под другим углом — *не замещая* новой точкой зрения нашу, но *сочетая* одну с другой. Мы должны видеть ситуацию под разными углами одновременно. Это не замена «неправильного» восприятия «правильным». Это обретение «стереоскопического зрения». Это вспомогательный навык для выхода из застойной ситуации.

Я называю этот навык гибкостью мышления. Разум подобен мускулу. Чем больше вы упражняете мускулы, тем более гибкими и сильными они становятся. Наверняка вы видели мастеров йоги, которые за годы практики достигли изумительной гибкости, позволяющей их телу принимать самые невероятные позы.

Гибкое мышление способно без труда принимать различные «позы», оценивая ситуацию то с одной, то с другой стороны. Чтобы повысить гибкость мышления, тоже нужно тренироваться. Чем больше вы упражняете ум, тем более подвижным и гибким он становится. Когда вы пытаетесь представить себе, как ситуация выглядит для другого человека, вы развиваете гибкость мышления и способность

воспринимать другие точки зрения, даже те (или особенно те), с которыми вы не согласны.

«ТЕПЕРЬ Я ВИЖУ ЭТО ПО-ДРУГОМУ»

Выработанное умение видеть ситуацию под разными углами может послужить движущей силой во многих застойных ситуациях. Иногда, как, например, в случае с Ником, изменение перспективы помогает провести более конструктивный разговор, и, хотя ваши взгляды остаются неизменными, вы начинаете лучше понимать ход мыслей других людей. Отметим, что Кент, ставший проявлять больше участия к клиентам, не потерял от этого привычки тщательно рассматривать все слабые стороны дела.

Иногда смена перспективы может радикально изменить взгляд человека на ситуацию. Луиза, энергичный старший менеджер крупной корпорации, обдумывала ответ руководства. Ее в очередной раз не повысили до вице-президента, и когда она спросила почему, босс ответил: «Луиза, дело не в вашем опыте, профессиональной этичности или преданности компании. Все признают, что вы успешный работник, и ценят ваш немалый вклад в бизнес. Проблема в вашем общении с подчиненными. Все они как один утверждают, что вы их не слушаете. Если хотите двигаться вперед, измените свой имидж — люди должны видеть в вас человека, с которым можно поговорить».

Будучи амбициозной особой, Луиза решила нанять коуча, который помог бы ей получить повышение. На первой встрече Луиза рассказала о своей проблеме, упомянула совет начальника и в конце концов выложила:

— Научите меня делать вид, что я слушаю.

— Простите? — сказал коуч. — Вы, вероятно, имеете в виду, что хотите научиться слушать?

— О боже, нет. У меня нет времени на все эти слезливые истории и глупые идеи! Я просто выучу приемы: язык тела, выражение лица и все такое, — чтобы подчиненные поверили, что я их слушаю, и я пошла на повышение.

Конечно, над такой просьбой остается только посмеяться. Невозможно научить человека делать вид, будто он внимательно

слушает собеседника. Люди распознают притворство. Может, не сразу, но рано или поздно подчиненные поняли бы, что Луиза их не слушает, а просто стала искуснее притворяться.

Проблема Луизы была в том, что она пыталась решить проблему, не сделав ни шагу за рамки собственной перспективы. А так не бывает. Когда Кент в первый раз попытался исправиться, он произнес множество общих фраз, которые обычно используют, чтобы выразить симпатию: «Понимаю, о чем вы говорите», «Сочувствую вам» и так далее. Но у него ничего не вышло, и у Луизы тоже ничего не вышло бы, и у вас, читатель, тоже ничего не выйдет, если для начала не измениться внутренне.

Лучший способ произвести впечатление, что слушаешь, — это действительно начать слушать! Но чтобы слушать по-настоящему, Луизе нужно было пересмотреть свои взаимоотношения с подчиненными в целом. Вот какой разговор мог бы состояться у меня с Луизой.

Я: Луиза, почему вы не хотите попробовать по-настоящему слушать подчиненных?

Луиза: Это трата времени.

Я: Что вы имеете в виду?

Луиза: Они приходят ко мне с проблемой, и я знаю, как ее решить. Я тут же сообщаю им решение, но вместо того, чтобы сказать спасибо, они обижаются. Им обязательно нужно еще четверть часа посвящать меня во все детали и делиться переживаниями. Есть несколько подчиненных, которые таким образом съедают мое время. Для меня это непозволительная роскошь. Они отвлекают меня от более важных дел.

Я: Значит, главное, что вас беспокоит, — потеря времени?

Луиза: Не только времени, но и энергии. Это бесконечное нытье выматывает. Я решаю их проблему — разве этого недостаточно? А долгие душевные беседы — не мой конек.

Очевидно, что Луиза и подчиненные по-разному воспринимали общение как таковое. Ее волновала исключительно содержательная сторона разговора, исходя из которой, можно быстро и четко решить

технический вопрос. Обсуждение тонкостей, обмен раздумьями, чего так хотели подчиненные, были, с ее точки зрения, докучливым и бесполезным времяпровождением.

Чтобы измениться, Луизе нужно было изменить отношение к этим беседам. Продолжим наш гипотетический разговор.

Я: Луиза, я понимаю, почему вы не хотите выслушивать подчиненных. Вы считаете это пустой тратой времени и энергии.

Луиза: Именно так.

Я: И пока вы так считаете, даже если я научу вас нескольким приемам, вы не сможете долго притворяться внимательным слушателем. Люди поймут, что на самом деле вы их не слушаете.

Луиза: Ну, тогда я не знаю, что делать. Я хочу получить повышение, но не могу транжирить время на ерунду.

Я: Возможно, вам стоит переосмыслить для себя самой, что значат беседы с подчиненными.

Луиза: То есть?

Я: Предполагаю, вам они кажутся убийством времени потому, что вас интересует только результат разговора, то есть решение возникшей проблемы. Ответ появляется у вас уже через минуту, и последующие четырнадцать минут, которые никак не влияют на окончательный ответ, вы считаете потерянными.

Луиза: В большинстве случаев дело обстоит именно так. А я не могу тратить время попусту.

Я: Но общение с подчиненными не сводится лишь к решению рабочих моментов. Вы упускаете из виду, что это способ улучшить отношения с подчиненными, и ваше поведение никому не идет на пользу.

Луиза: Поясните.

Я: Когда сотрудник приходит к вам с вопросом, возникают две задачи. Одна — найти ответ на этот конкретный вопрос. Другая — наладить отношения с сотрудником. Мне кажется, с первой задачей вы справляетесь превосходно, но полностью игнорируете другую. Когда вы перебиваете людей, они чувствуют, что к ним относятся пренебрежительно, их не ценят, и отношения страдают. Но если вы будете уделять собеседнику больше внимания, это время не будет

потрачено зря. Оно будет вложено в нечто большее, чем решение сиюминутной проблемы. Это время станет «выгодным вложением».

Луиза: Понимаю, что вы хотите сказать. Но такое поведение для меня совершенно неестественно. Если я нашла ответ, мое первое побуждение — быстрее озвучить его и перейти к прочим делам. Зачем обсуждать то, что уже решено?

Я: Конечно, не нужно болтать до бесконечности. Пятнадцать минут — это многовато, но, возможно, вы могли бы уделять подобным беседам по пять минут? Как только вы измените отношение к этим беседам, они уже перестанут казаться вам обременительными. Мы можем поискать тот тон и тот ритм общения, которые подойдут вам больше всего. Но прежде чем начнем, я хочу спросить: вы «за»? Стоит ли прилагать усилия?

Луиза: Думаю, да. Я бы хотела укрепить отношения с подчиненными и вижу, что ваши способы действительно могут помочь. Да и босс настаивает. Давайте попробуем. Мне нужно это повышение.

Размышления Луизы о ситуации позволили ей не только обнаружить иную перспективу, но и принять ее. Она начала понимать, что в разговорах с подчиненными важен как результат, так и процесс. Переосмысление ситуации стало большим шагом. После того как Луиза совершила этот прорыв в сознании, следующим шагом для нее было научиться проявлять внимание к собеседнику, затрачивая на это разумное время.

Смена ракурса позволила Луизе понять стремление подчиненных к общению. Это итог перемещения перспективы в данном конкретном случае. Если вспомнить Ника, то он, пережив подобный опыт, продолжал считать, что его бухгалтерская фирма должна более активно продвигать свои услуги. Он по-прежнему был не согласен с главой департамента Тедом, который боялся перемен, но смог с ним договориться. Адвокату Кенту перемещение перспективы помогло проявлять искреннее участие к клиентам, не скрывая от них неприятных подробностей дела.

Во всех трех случаях есть общий момент: переменам в поведении предшествовала перемена в образе мыслей. Каждый из наших героев

преодолеет застойную ситуацию, приняв во внимание точку зрения собеседника. Это важный вспомогательный навык, который позволит вам преодолеть даже самые трудноразрешимые ситуации.

«КАК УЗНАТЬ ВОЛШЕБНОЕ ЗАКЛИНАНИЕ?»

Когда речь заходит о навыках коммуникации, большинство людей уделяет повышенное внимание словам: что сказать, что ответить. Как вы, возможно, заметили, я придерживаюсь иного принципа. Я уверен, что слова — это конечный результат процесса, а не его двигатель. Учитывая, сколь мало распространено такое убеждение, я поясню.

Моя клиентка Гейл однажды попросила меня провести тренинг по коммуникационным навыкам для группы новоиспеченных менеджеров. Гейл чувствовала, что им трудно сообщать подчиненным плохие новости, и сказала: «Вы могли бы дать им список — например „три лучших способа начать неприятный разговор“? Кроме того, они должны научиться делать замечания и порицания. Может быть, у вас есть что-то вроде „десяти лучших способов сказать „нет“ или „пяти лучших способов сделать непопулярное распоряжение“?»

Какой бы странной ни показалась просьба Гейл, ее пожелание типично для многих менеджеров. Они хотят, чтобы им сообщили «формулу коммуникации», набор проверенных слов и выражений, которые безотказно помогают в трудных ситуациях. У меня есть три возражения против формул.

1. *Нет формулы, которая подходила бы ко всем ситуациям.*
Допустим, мне нужно коротко и ясно сообщить коллегам, что я беру отпуск в конце месяца. Своему подчиненному я скажу об этом так: «Я планирую взять отпуск в конце месяца — родственница выходит замуж. В мое отсутствие вы должны сделать то-то и то-то. Если возникнут вопросы, обращайтесь». Начальнице я скажу так: «У моей родственницы в конце месяца свадьба, и я хотел бы взять отпуск. Я уже нашел, кого оставить на замену, и хотел узнать, есть ли у вас какие-либо замечания или возражения». В обоих случаях я говорю коротко и по существу, но слова и тон различаются в зависимости от собеседника. Если я обращусь чрезмерно уверенным тоном к

начальнице, то, вероятнее всего, восстановлю ее против себя. Если буду слишком мягко разговаривать с подчиненным — подорву собственный авторитет.

Трудные ситуации бесконечно разнообразны. Слова, выручившие в одном случае, наверняка не подойдут для другого. На выбор тона и слов влияют такие параметры, как иерархия, природа отношений (личные или профессиональные), личность вашего собеседника и так далее. Всегда важен контекст.

2. *Формула не учитывает ваших индивидуальных особенностей.* Меня всегда удивляют книги, в которых советуют готовые речевые конструкции, не учитывая личности читателя. Я не знаю ни одной фразы, которая одинаково хорошо подошла бы всем, — это не латексная перчатка, которая идеально облегает любую руку. Человек должен адаптировать коммуникационные стратегии к своему характеру, положению, к своей культуре.
3. *Коммуникационные формулы лишь отвлекают от непростой работы — совершения истинных перемен.* Порой люди прячутся за готовые фразы, делая вид, что изменились, хотя не изменились ни капли. Это не способ преодолеть застойную ситуацию. Если уж на то пошло, это способ усугубить ее: вы уверитесь, что перепробовали все, но лишь больше увязнете в трясине.

ПЕРЕМЕСТИТЬ ПЕРСПЕКТИВУ И НАЙТИ СОБСТВЕННЫЕ СЛОВА

Волшебные слова — сладкая вата в искусстве коммуникации: весело, легко, но совершенно не питательно. Тогда как перемещение перспективы — это шпинат: трудно привыкнуть, требует дисциплины, но намного полезнее.

Перемещение перспективы — не только предпосылка для подвижек в общении; оно помогает искусно выйти из любой затруднительной ситуации. Здесь на ум приходит еще одна кулинарная метафора. Хороший повар знает, как приготовить вкусное, полезное и питательное блюдо. Каждый, кто попробует это блюдо, согласится, что

повар — мастер своего дела. Но как стать настоящим шеф-поваром? Моя кухня, изучавшая кулинарию, рассказала мне, что на занятиях они не просто заучивают рецепты. Они учатся резать, тушить, жарить и так далее. После того как повар овладеет основными приемами, он без труда приготовит восхитительное блюдо по тому или иному рецепту. Рецепты — последняя и наименее важная часть обучения.

Точно так же главная задача при налаживании общения не в поиске волшебных слов — «рецепта». Разумеется, слова имеют значение, ведь именно их слышит наш собеседник. Но список «правильных» и «неправильных» слов не поможет. Шеф-повар умеет не только готовить блюда по любому рецепту, он *создает собственные рецепты* в зависимости от повода для застолья (или от того, что осталось в холодильнике к концу недели). Хороший собеседник не ограничивается заученными фразами. Он применяет навыки общения еще до того, как откроет рот. Эта книга поможет вам овладеть основными навыками конструктивного общения. После этого нужные слова найдутся сами собой.

ПОДВЕДЕМ ИТОГ

В этой главе мы определили, что основная проблема, которая мешает нам выйти из застойной ситуации, находится у нас в голове. Чтобы общаться по-другому, нужно начать думать по-другому. Готовые формулы тут не работают.

Что работает, так это способность взглянуть на ситуацию под иным углом. Умение перемещать перспективу поможет вам общаться по-иному. Я называю эту способность гибкостью мышления. Для ее достижения необходимо, чтобы вы были искренне открыты для других точек зрения. Вы должны съесть свой шпинат.

В последующих главах я расскажу о приемах, помогающих развить гибкость мышления. Но сначала изучим подоснову — почему гибкость мышления дается с таким трудом, какие защитные механизмы в этом виноваты.

Преодолеваем защитный механизм

Алекс пожаловался Холли, менеджеру по персоналу, на свою личную ассистентку: «Прошло три месяца, а она до сих пор не научилась планировать расписание. Не знает, какие встречи важнее, сколько времени на них отвести. Постоянно пристает ко мне с вопросами, прежде чем что-либо назначить, а это сводит на нет смысл работы личного ассистента. Я просто вне себя!» И Алекс попросил Холли найти другого, более компетентного сотрудника.

Холли отнеслась к просьбе без энтузиазма. Нынешняя ассистентка Алекса, Энни, была уже третьей за год. Предыдущие две помощницы ему тоже не подошли — одна ушла через месяц, другую уволили через три месяца. Более того, у Энни были прекрасные рекомендации с прошлых работ.

Холли расспросила сотрудников Алекса, в том числе бывших ассистенток, и из отзывов сложилась другая картина. Работать с Алексом было трудно. У него были запутанные правила, касающиеся его личного расписания. Так, он хотел, чтобы все встречи с клиентами назначались между 10:00 и 12:00, не считая главных клиентов, которых он готов был принять с 09:00 до 11:00 в любой день, кроме вторника, но... за исключением экстренных случаев. Поскольку Алекс никогда не снисходил до того, чтобы объяснить логику своей системы и указать, кого считает главными клиентами, у ассистентки почти не было шансов. Когда она обращалась к нему с вопросами, он отвечал: «Разберитесь сами. Любой разумный человек в состоянии обучиться в процессе работы». Жесткие, но трудно угадываемые предпочтения и нежелание посвятить время обучению подчиненной приводили к тому, что помощница постоянно нарушала систему Алекса, вызывая его нарекания.

Холли поняла, что проблема не в помощницах, а в Алексе. Она пыталась поговорить с ним об этом, но он решительно все отрицал.

Холли: Алекс, я думаю, что ассистентки, которых я присылаю вам, вполне компетентны.

Алекс: Ничего подобного. Они вообще не соображают, что делают.

Холли: Может быть, вам стоит уделить больше времени их обучению?

Алекс: Я учу их достаточно. Но они хотят, чтобы я кормил их с ложечки. Мне некогда то и дело самому разбираться с накладками в расписании. Если они не могут решить проблему самостоятельно, значит, эта работа не для них.

Холли: Послушайте, это уже третья помощница за год. Вы действительно думаете, что все они одинаково ужасны? Может быть, вы чересчур многого от них хотите?

Алекс: Я думаю, вы назначаете недостаточно высокую стартовую зарплату, и к нам не приходят люди, у которых есть талант и навыки, чтобы делать эту работу хорошо. То, что вы прислали мне трех неподходящих ассистенток, не значит, что у меня слишком высокие требования. Проблема в качестве их подготовки.

Холли: Проще говоря, виноваты все, кроме вас, и сами вы ничего не можете сделать, чтобы улучшить положение?

Алекс: Я не стал бы употреблять такие выражения, но в сущности да, так и есть.

Алекс попал в замкнутый круг. Он не мог ужиться ни с одной ассистенткой, и хотя для нас, сторонних наблюдателей, очевидно, что проблема в Алексе и в его необоснованных требованиях, сам он видел все это совершенно иначе. Алекс отчаянно не хотел признать свою истинную роль в данной ситуации. Разговор с Холли показал, что Алекс совершенно неспособен воспринять какую-либо точку зрения, кроме собственной.

Если бы изменить угол зрения было просто, я не стал бы писать эту книгу. Но это не просто — в действительности это весьма и весьма трудно. В этой главе мы узнаем, какие препятствия мешают нам сменить ракурс, и зложим основу для освоения практических приемов по преодолению этих барьеров (о самих приемах речь пойдет в следующих главах).

Есть анекдот про бейсболиста, который и сам плохо играет, и сокомандникам мешает. Отчаявшись, тренер наконец спрашивает этого

недотепу: «Ты кретин или пофигист?» Тот отвечает: «Кто такой кретин? А впрочем, плевать».

В перемещении перспективы можно выделить два основных препятствия. Первое — это пассивное незнание. Человек даже не подозревает, что у него есть своя перспектива и что остальные могут видеть ситуацию по-другому. Второе — активное незнание, или сопротивление: мне все равно, что другие видят ситуацию по-другому, я хочу видеть по-своему.

«НЕВИДИМАЯ ЛИНЗА»

Выше я сравнил перспективу с окуляром, через который мы смотрим на мир. Именно ваша ментальная линза — ваш угол зрения — определяет то, как вы интерпретируете события и какой смысл в них вкладываете.

Из-за того что ваша перспектива — это линза, ее очень трудно увидеть. Все равно что пытаться с помощью фотоаппарата сфотографировать линзу объектива. Для этого ведь фотоаппарат нужно разобрать — но тогда как сделать снимок? Мы смотрим *через* линзу. Взглянуть *на* линзу трудно. Именно поэтому трудно осознать, что наша перспектива — лишь одна из множества, и постараться увидеть ситуацию с других точек зрения.

Приведу еще один пример. Айрин и Лиза, давние подруги, только что окончили колледжи. Айрин живет в Бостоне, а Лиза — в Нью-Йорке. Хотя они подруги, их характеры никак не назовешь похожими. У Айрин много друзей, она обожает гулять и общаться. Она живет в большом доме с несколькими приятелями и наслаждается бытом их маленькой коммуны. Она любит ходить в гости, принимать гостей и путешествовать. Ее тянет в большие компании — чем больше народу, тем веселее!

Лиза, напротив, классический интроверт. Она живет в квартире-студии на Манхэттене и рада тишине и уединению. Ей тоже нравится проводить время с друзьями, но она предпочитает встречаться один на один. Она верная подруга и всегда готова подставить плечо.

У Айрин и Лизы разные стили общения. Айрин говорит напрямик, без экивоков, а Лиза — осторожно и порой туманно.

Однажды между девушками произошел такой разговор.

Айрин: Привет, Лиза, как дела?

Лиза: Отлично, а у тебя?

Айрин: Все нормально. Слушай, на следующей неделе клуб студенток устраивает встречу выпускников в Нью-Йорке, и я планирую приехать. Ничего, если я остановлюсь у тебя на выходные? Я подумала, это отличный шанс повидаться.

Лиза: Хм. *(Пауза.)* Вообще, конечно, я не против. Просто не знаю, смогу ли в эти выходные. Может быть, я сумею подвинуть свое расписание, если это и правда нужно, но не уверена. Я посмотрю.

Айрин: Отлично, договорились. Спасибо.

Из-за разницы в характерах Лиза и Айрин смотрят на этот разговор под разными углами. Разные линзы дают разные картинки, и девушки делают из сказанного диаметрально противоположные выводы.

Айрин уверена, что Лиза будет рада пригласить ее погостить, и ей просто нужно выяснить, сможет ли она это сделать. Именно так воспринимает мир Айрин, экстравертная и социально активная личность. В поддержку своей точки зрения она может сослаться на то, что Лиза произнесла такие фразы, как «конечно, я не против» и «я сумею подвинуть свое расписание». Учитывая образ мыслей Айрин, ее вывод вполне логичен.

В свою очередь, Лиза уверена, что она тактично сообщила Айрин, что эти выходные ей не подходят. Это полностью согласуется с ее портретом как интровертной, задумчивой персоны, которая не любит спорить с другими. В поддержку своей точки зрения она может сослаться на то, что поколебалась перед ответом и сказала «не знаю», «может быть» и «не уверена». Учитывая образ мыслей Лизы, ее вывод также полностью логичен.

Пропасть между точками зрения девушек очевидна. Для Лизы приезд Айрин — неудобство, для Айрин потеснить подругу в выходные — сущий пустяк. Из одного и того же разговора каждая уяснила свое. И обе могут обосновать почему.

Спросите себя, с кем из подруг вы солидарны. Считаете ли вы, что Айрин стоило более внимательно прислушаться к намекам Лизы? Или

же думаете, что Лизе надо было выразиться более ясно, поскольку Айрин не умеет читать мысли? Присущие вам характер, культура, стиль общения — все это формирует ваш взгляд на этот разговор и влияет на ваши выводы. Ваше мнение об этом коротком диалоге говорит о вас не меньше, чем о нем самом.

Коварная особенность нашей перспективы в том, что мы редко осознаем ее наличие. Разговаривая с подругой, Айрин вряд ли думает: «Я прямолинейный и экстравертный человек, и это влияет на то, как я слышу слова Лизы». Лиза тоже вряд ли думает: «Обычно я говорю обиняками, и она может меня не понять». Каждый просто общается в том стиле, который кажется наиболее разумным ему.

Что произойдет, если подруги попытаются прояснить дело? Вряд ли проблема решится так легко. Представьте, что Айрин снова завела с Лизой разговор о выходных, просто чтобы убедиться, что между ними царит взаимопонимание.

Айрин: Давай еще раз обсудим выходные. Я очень хочу приехать, но только если это не проблема. Ты проверила, тебе удобно?

Лиза: Еще не проверяла.

Айрин: Ну, так что ты думаешь?

Лиза (со вздохом): Наверное, будет нормально.

Айрин: Отлично.

В результате Айрин думает: «Я рада, что все устроилось». Лиза думает: «Какая же она назойливая. Разве она не понимает намеков? Неужели после всего этого она действительно приедет?»

Даже после повторного разговора непонимание сохраняется. Это печально, но вполне логично — и мы можем понять почему, если подробнее изучим точку зрения каждой из сторон. Например, с Айрин у меня мог бы состояться такой разговор.

Я: Что вы думаете по поводу разговора с Лизой?

Айрин: Рада, что с выходными все устроилось.

Я: Как вы думаете, у нее остались какие-то сомнения?

Айрин: Вряд ли. Общительной ее не назовешь, и иногда я не прочь ее расшевелить. Обычно я первой предлагаю встретиться, и в итоге

все проходит отлично.

Я: Судя по тону, она колебалась.

Айрин: Только поначалу. Именно поэтому я отдельно сказала, что не приеду, если это для нее проблема. Я прямо попросила ее поделиться чувствами, и она вполне могла сказать «нет». Я даже позвонила еще раз, чтобы убедиться окончательно. Во второй раз она тоже могла отказаться, но снова этого не сделала. А значит, все в порядке. Поверьте, подобное происходит уже не в первый раз.

Я: Но может, ей неудобно говорить прямо?

Айрин: Послушайте, мы — близкие подруги. Она знает, что может быть со мной откровенной. Лиза сказала, что все устроит, так что очевидно, что здесь нет никакой проблемы. По-моему, вы ищете в словах Лизы тайный смысл, которого там нет.

Итак, Айрин не замечает, что у них с Лизой нет взаимопонимания, а когда я пытаюсь показать ей, что у Лизы может быть иная точка зрения, Айрин не хочет этого признавать. Она настаивает, что поняла все совершенно правильно и это, наоборот, я «ищу в словах Лизы тайный смысл». Причина отнюдь не в том, что Айрин не хочет быть открытой и гибкой. Просто она не видит ничего за границами собственной перспективы. В ее голове не укладывается, что Лиза не в состоянии высказаться напрямик.

У Лизы те же проблемы, но с точностью до наоборот. С ней у меня могла бы состояться такая беседа.

Я: Что вы думаете о разговоре с Айрин?

Лиза: Честно говоря, я расстроилась.

Я: Почему?

Лиза: Айрин бывает такой назойливой. Я очень ее люблю, но она просто не понимает, когда ей говорят «нет».

Я: Что вы имеете в виду?

Лиза: Я, по сути, попросила ее не приезжать, но она продолжала настаивать на своем.

Я: Вы выразились достаточно четко?

Лиза: Абсолютно.

Я: Почему вы просто не сказали: «Послушай, в этот раз ничего не получится»?

Лиза: По-моему, я ясно дала понять, что мне в эти выходные неудобно. Раз уж она так настаивала, значит, для нее это очень важно, и я найду способ все устроить. Я же не могу просто сказать подруге «ничего не выйдет».

Я: Но может, она предпочла бы, чтобы вы выразились более прямолинейно?

Лиза: Прямолинейность не в моем духе. Кроме того, по-моему, вы не вполне понимаете. Айрин *действительно* нужно приехать в эти выходные.

Попытки показать ей ситуацию в истинном свете разбиваются о каменные стены, которыми ограничена перспектива Лизы. Она не видит, что ее «ясно» — это туман для Айрин, и отказывается допустить, что Айрин с пониманием приняла бы прямой отказ и вообще готова к разговорам начистоту. Лиза думает, что обязана выручить подругу. Настойчивость Айрин она истолковывает как свидетельство того, что ей «действительно нужно» нечто — потому что сама Лиза стала бы так настаивать, только если бы у нее не было другого выбора.

Почему повторный разговор между подругами не прояснил ситуацию? Потому что он был ограничен одной темой: может ли Айрин приехать в гости на выходные. Более глубокая проблема — разница в моделях поведения — так и не была затронута. Каждая по-прежнему видела свою картину мира единственно возможной. Все сказанное было пропущено через личные фильтры. Несовместимость прямооты Айрин с деликатностью Лизы не обсуждалась и даже не была замечена.

Давайте представим, что эта ситуация раз за разом повторяется и что Лиза часто принимает у себя Айрин, хотя на самом деле и не хочет. Она начинает реагировать на подругу с завуалированной враждебностью, а Айрин недоумевает, что это с Лизой. В итоге легкое трение, повторяясь многократно, приводит к разрыву крепкой дружбы. Как же этим девушкам, которые желают друг другу только лучшего,

найти общий язык? Из [главы 1](#) мы знаем, что, чтобы изменить ситуацию, достаточно измениться только одной из них.

Во-первых, хотя бы кому-то из них нужно принять во внимание, что слова, которые они произносят, обе понимают по-разному. Нужно проявить гибкость мышления и осознать, что фундаментальная проблема кроется в разнице перспектив. Следующим шагом будет откровенно и подробно обсудить эту проблему. Разговор пойдет по-иному, если подруги выйдут за рамки личных перспектив, признают свои различия и постараются навести мосты через разделяющую их пропасть.

Поднять эту тему может любая из них. Например, Лиза может сказать: «Эти выходные мне не подходят, но мне трудно об этом говорить, потому что я не хочу обижать или подводить тебя. Я пытаюсь говорить прямо и открыто, хотя и не привыкла к этому. Насколько важны для тебя эти выходные? Можем ли мы найти другое, более удобное время?» Или же Айрин может сказать: «Лиза, я слышу в твоём голосе сомнение, и хотя я уже сказала, что готова принять отказ, возможно, ты не хочешь меня обижать. Я бываю слишком настойчивой и иногда невольно давя на людей, хотя совершенно этого не хочу. Что ты на самом деле думаешь об этих выходных? Пожалуйста, будь со мной полностью откровенной. Я не расстроюсь». Тем самым разговор перешел бы от обсуждения картины, которую они видят сквозь личные линзы, к обсуждению самих этих линз.

Признав различие перспектив, Лиза и Айрин избегут многих проблем и получат новые возможности. Вместо того чтобы мучиться угрызениями совести, отказав подруге, или принести свои выходные в жертву, Лиза может прямо сказать, что в этот раз ей будет неудобно принять Айрин. После они могут обсудить другие варианты, и, возможно, им удастся договориться так, чтобы приезд Айрин не доставил неудобств Лизе. Айрин же не станет незваной гостьей, и ей не придется недоумевать, отчего Лиза так не приветлива. Возможно, Айрин решит, что лучше остановиться у кого-нибудь другого, а с Лизой встретиться на пару часов. Переведя разговор на более глубокий уровень, они смогут открыто обсудить, почему попали в застойную ситуацию и как им из нее выйти. Скорее всего, после этого выходные для обеих пройдут лучше, чем могли бы.

РАЗГЛЯДИТЕ ПЕРСПЕКТИВУ

Ни Лиза, ни Айрин не игнорируют позицию подруги специально. Просто они не осознают, как различия в темпераментах влияют на динамику их отношений.

Увидеть свою перспективу — ту прозрачную линзу, через которую мы обычно смотрим, не замечая ее, — задача не из легких. В частности потому, что наша перспектива мнится нам объективной реальностью. Свыкнуться с мыслью, что наше представление о застойной ситуации — лишь субъективная точка зрения, тяжело. Убедиться в справедливости этой мысли помогает модель под названием *лестница умозаключений*, разработанная Крисом Аргирисом из Гарвардской школы бизнеса¹. Лестница умозаключений описывает, каким образом люди думают и осмысливают свой опыт. Здесь я использую ее для конкретной цели — познакомить вас с оппозицией «объективная реальность — личная перспектива».

Лестница Аргириса состоит из «ступенек», каждая из которых обозначает шаг в мыслительном процессе человека. В упрощенной мною версии этой модели ступенек всего три: данные, интерпретация и вывод.

Нижняя ступень — данные — это вся та информация, которую человек получает из окружающего мира. Мир полон информации. То, что вы видите, слышите, читаете, ощущаете — все это информация. Ее вокруг нас, пожалуй, даже слишком много, и мы не в состоянии обработать ее всю. Поэтому наш мозг совершает важное действие — он фильтрует информацию. Мозг пропускает внутрь то, что важно, и отфильтровывает то, что признаёт несущественным. Таким образом, данные (первая ступень) — крайне малое подмножество всей информации, которая существует в мире. Проходят сквозь фильтр и достигают нашего сознания лишь те сведения, которые мы можем как-то использовать.

Например, когда я сажусь в переполненный вагон подземки, на меня обрушивается информация со всех сторон: во что одеты люди, что они делают, о чем говорят. Я не в состоянии воспринять все это целиком. Поэтому мой мозг фильтрует информацию, и я обращаю внимание на две вещи: во-первых, нет ли в вагоне людей, которые

выглядят подозрительно, и во-вторых, есть ли свободное сиденье. Остальная доступная информация отфильтровывается, минуя сознание.

Следующая ступень лестницы — интерпретация. Это процесс осмысления собранных данных. Например, в вагоне я вижу свободное место рядом с человеком, который смотрит на меня и улыбается. Улыбка — это информация. Но как я ее интерпретирую? Я могу счесть улыбку проявлением дружелюбия. Или же решить, что человек, который улыбается незнакомцам в метро, слегка не в себе. Чтобы понять, какая интерпретация ближе к истине, я стану искать дополнительные данные: посмотрю, как этот человек одет, что он делает. Процесс сбора данных и их интерпретации повторяется циклически.

Верхняя ступень — вывод — представляет собой результат сбора данных и их интерпретации, на основе которого человек формирует мнение или принимает решение. В моем примере я могу прийти к выводу, что сесть рядом с этим человеком безопасно (или нет).

Лестница умозаключений может показаться отвлеченным научным построением. Почти уверен, что, прочитав предыдущие абзацы, вы подумали: «Да, любопытно, но какой в этом прок?» А прок в том, что модель Аргириса обнаруживает один исключительно важный момент: хотя мы можем не ощущать этого, на любом этапе процесс нашего мышления глубоко субъективен.

Давайте начнем с данных. Данные кажутся объективными. Факты есть факты, верно? Верно. Но хотя факты соответствуют реальной действительности, мы замечаем и запоминаем лишь некоторые из них. И только эти факты существуют для нас, все прочие исключаются из нашего поля зрения и не влияют на наше мышление. Сбор данных в высшей степени субъективен и зависит от мотивации человека, который его осуществляет. В подземке мне важно найти свободное сиденье, и собранные мною данные отвечают этой задаче. На остальное я просто не обратил внимания. Но что, если бы в тот же вагон вошел полицейский? Его «сканер», скорее всего, искал бы совершенно другие объекты — подозрительный багаж и потенциальных карманников. И полученный набор данных выглядел бы иначе, чем мой. Как насчет работницы управления городского

транспорта? Она бы собрала свои данные: не опоздал ли поезд, сколько в нем пассажиров и сколько мусора на полу. Три человека будут одновременно ехать в одном и том же вагоне, но замечать очень разные вещи. Это означает, что у них будет три разных набора фактов для осмысления, и в результате образуются три разные картины происходящего.

Интерпретация также в высшей степени субъективна. На этой стадии мы обдумываем воспринятую нами информацию. Различие между данными и интерпретацией — это различие между фактами и их значением. Факты объективны и подтверждаемы. Если бы у меня была с собой в вагоне видеокамера, я мог бы документально запечатлеть тот факт, что человек, рядом с которым было свободное место, мне улыбнулся. Но факты — это еще не все. Мало того, факты — не самое главное. Важнейшим жизненным навыком является осмысление информации. Люди анализируют факты, чтобы, например, получить общую картину, рассказать историю, принять решение, — и делают это постоянно, мгновенно и, как правило, подсознательно.

В вагоне я замечаю, что кто-то громко разговаривает. Значит ли это, что человек агрессивен? Счастлив? Пьян? Плохо слышит? Трудно сказать наверняка. Разные люди интерпретируют одни и те же данные совершенно по-разному. На это влияет множество переменных, одна из которых — принадлежность к той или иной культуре. В Соединенных Штатах повышенный голос воспринимается совсем не так, как на юге Италии. Пол, возраст, характер — все эти параметры влияют на то, как человек интерпретирует данные.

Еще один важный фактор — предвзятость. Социопсихологи обнаружили множество видов *когнитивных искажений*, которые влияют на сбор и анализ информации. Яркий пример — *предвзятость подтверждения*, когда человек воспринимает, запоминает и, соответственно, интерпретирует лишь те данные, которые подтверждают уже сложившееся мнение². Администраторы Пабло и Нэнси спорили о работнице по имени Сьюзи. Пабло хотел ее повысить, Нэнси считала повышение необоснованным. Они договорились отложить окончательное решение на месяц и в следующие 30 дней внимательнее понаблюдать за работой Сьюзи, чтобы определить, действительно ли она заслуживает повышения. В

конце месяца Пабло и Нэнси снова встретились, и оказалось, что каждый еще сильнее утвердился в первоначальном мнении. Почему? Пабло в поисках подтверждения своей правоты замечал все, что Сьюзи делала хорошо. Нэнси в поисках подтверждения своей правоты замечала каждую ошибку Сьюзи. И Пабло, и Нэнси делали это бессознательно — так работает предвзятость подтверждения. Даже если оба опираются на реальные факты, набор этих фактов у каждого выглядит совершенно по-разному, потому что факты они отбирали с оглядкой на заранее сформировавшуюся в их сознании картину. И эта предвзятость, заметная уже на этапе сбора данных, проявляется еще сильнее при интерпретации, когда Пабло и Нэнси используют новые сведения, чтобы подкрепить каждый свою точку зрения. Пабло преувеличивает все успехи Сьюзи и находит оправдание ее ошибкам. Нэнси — ровно наоборот.

Точка зрения Пабло и точка зрения Нэнси имеют одинаковое право на существование, поскольку обе они основаны на достоверных объективных фактах. Когда Пабло и Нэнси встретятся, чтобы обсудить повышение Сьюзи, они, скорее всего, попадут в застойную ситуацию. Каждый будет считать, что именно его позиция подтверждена надежными данными, не догадываясь, что отбор данных был искажен личной перспективой.

То же самое с Лизой и Айрин. Когда Лиза отвечает: «Может быть... не знаю, смогу ли... не уверена», действительно ли она ясно дает понять Айрин, что лучше бы ей не приезжать на выходные? Эти слова представляют собой информацию, но Лиза и Айрин интерпретируют ее диаметрально противоположно. Для Лизы эти слова равносильны заявлению: «Извини, но это неподходящее время». Для Айрин они значат: «Может быть, дай проверю». Вопрос не в том, кто из подруг прав. Важно то, что если бы Лиза или Айрин осознали, сколь радикально отличаются их перспективы, их разговор стал бы более конструктивным.

Если вам известно о лестнице умозаключений, то вы уже не сможете не учитывать субъективность нашего мышления. Осознание того, что чья бы то ни была картина мира есть результат субъективного восприятия, помогает отойти от привычной точки зрения и взглянуть на ситуацию другими глазами. Это не значит, что вы должны сдаться и

признать, что собеседник прав, а вы ошибаетесь. Это значит лишь, что в мире, где у каждого есть личное мнение, гибкость мышления позволяет смотреть на вещи под разными углами. Изменение перспективы обратимо, после него вы всегда можете вернуться к первоначальной точке зрения. Но у вас должна быть *способность* к гибкому мышлению — это ключ к хорошей умственной форме, подобно тому как гибкость тела — залог физического здоровья.

Чтобы преодолеть субъективность своего мышления в застойной ситуации, вы можете задать себе следующие вопросы.

- Какие собранные мною данные заставили меня думать так, как я думаю? Что заметили другие люди, чтобы начать думать так, как думают они?
- Как я интерпретирую данные? Как мог бы интерпретировать их другой человек?
- Какие изначальные установки влияют на мое осмысление ситуации?

Отмечу, что лестница умозаключений служит не для того, чтобы показать, сколь безнадежно искажает реальность личная перспектива, а для того, чтобы лучше понять ее механизмы. Не нужно думать, что все мы живем в заблуждении. Надо лишь всегда помнить о том, что другие люди могут смотреть на вещи совершенно по-другому. Проанализировать, какие данные и интерпретации привели вас к одному мнению, а вашего собеседника — к другому, — полезная привычка, которая пригодится вам в застойной ситуации. Это, можно сказать, таблетка от избирательной слепоты. Увидев чужую точку зрения, вы измените свое мышление и наконец выберетесь из трясины.

АКТИВНОЕ СОПРОТИВЛЕНИЕ

Неприятие чужой точки зрения может принимать и агрессивные формы. Алекс, который потребовал от Холли из отдела по работе с персоналом найти ему четвертую по счету ассистентку, решительно отказался признать, что хотя бы отчасти проблема заключается в нем самом. Почему?

Подобное сопротивление — это не просто непонимание. Теоретически Алекс способен понять ситуацию, когда начальник постоянно придирается к работе помощницы, предъявляет к ней завышенные требования, не потрудившись даже обучить ее. В абстрактном виде все выглядит правдоподобно. Алекс просто не признаёт, что такое описание подходит к нему самому.

Почему же нет? Разве это не очевидно? Думаю, это ясно как день любому постороннему наблюдателю. Если человек по-настоящему объективен, услышав чужое мнение (например Холли), он, конечно, подтвердит, что тоже вносит свой вклад в застойную ситуацию.

Но Алекс, как зачастую и все мы, не может быть объективен. Он решительно отменяет все предположения, что его поведение влияет на ситуацию, поскольку иначе ему пришлось бы признать, что проблема, по сути, в нем самом. Принять такую перспективу было бы для него крайне неприятно.

То, чего стремится избежать таким образом Алекс, представляет собой психологический феномен под названием *когнитивный диссонанс*³. Так называют дискомфорт, который испытывает человек, когда пытается совместить в сознании конфликтующие друг с другом представления. Человек старается избавиться от дискомфорта — часто путем отрицания одного из этих представлений. У Алекса есть сформированный образ самого себя как профессионала и как человека: он честен, отлично умеет общаться, предъявляет к людям разумные требования, знает, как обучать новых сотрудников, и знает свои сильные и слабые стороны.

Столкнувшись с проблемой найти подходящую помощницу, Алекс встает перед дилеммой. С одной стороны, он хорошего мнения о себе. С другой — с ним не может ужиться ни одна ассистентка. Это создает внутренний конфликт, вызывающий когнитивный диссонанс. Алекс хочет избавиться от диссонанса и решает, что слова о том, что он плохой менеджер и не уделяет достаточно времени обучению новых сотрудников, — это неправда. Предположение, что к нему раз за разом присылают неудовлетворительно подготовленных ассистенток, внутреннего конфликта не вызывает, так как не бросает тень на «автопортрет» Алекса. Проблема убрана. Вернее, убран когнитивный

диссонанс, а проблема поиска ассистента остается и, возможно, только усугубляется.

И все эти мыслительные операции происходят подсознательно. Алекс не говорит: «Я предпочитаю не обращать внимания на то, что говорит обо мне Холли, поскольку это доставляет мне дискомфорт». Он искренне верит в свою версию происходящего. Конечно, для постороннего наблюдателя реальное положение дел будет кристально ясным. Но человеку, который смотрит на ситуацию изнутри, собственное предвзятое мнение кажется единственно верным.

Ошибкой было бы думать, будто реакция Алекса на слова Холли — редкий случай. Все мы, попав в застойную ситуацию, оказываемся в плену предвзятости. Внутренние механизмы, хорошо изученные и описанные социальными психологами, защищают и укрепляют выстроенный нами образ себя. Например, когнитивное искажение с красноречивым названием *искажение самовозвеличения* объясняет, почему люди ожидают непропорционально высокого признания своих заслуг в случае успеха, но вину за неудачи возлагают всегда на других⁴. Это искажение оберегает собственный положительный образ, что является естественным желанием каждого человека.

Однако это желание мешает нам менять ракурс. Когда на работе что-то идет не так, я естественным образом стараюсь переложить ответственность за это на коллегу. Коллега, взгляд которого подвержен тому же искажению, в свою очередь, естественным образом пытается переложить ответственность на меня. Когда мы пытаемся обсудить происходящее, то почти сразу же скатываемся к взаимным упрекам и самооправданиям. Возникает застойная ситуация. Чтобы изменить свой образ мыслей и увидеть ситуацию глазами коллеги, мне нужно побороть искажение самовозвеличения, стоящее на страже моего эго. Я должен, проявив гибкость мышления, разобраться, какой вклад в возникновение конфликтной ситуации внес я. И хотя эти действия необходимы для выхода из тупика, они вызывают беспокойство и дискомфорт.

Перечисление всех психологических защит, которые помогают человеку избежать дискомфорта и сохранить в неприкосновенности свой внутренний образ, не входит в задачи нашей книги. Достаточно сказать, что признать собственную неправоту или слабость для многих

людей — крайне трудная задача. Даже само допущение «Я могу ошибаться» — а именно этого требует от вас гибкость мышления — уже доставляет вполне ощутимый дискомфорт. Именно поэтому Алекс, как большинство из нас, выбирает совершенно противоположный курс действий. Вместо гибкости он демонстрирует ригидность, отрицая другую версию происходящего и все, что из нее вытекает.

Обойти эти психологические защиты — важная задача для человека, стремящегося развить гибкость мышления. Но как это сделать? Представьте себе кирпичную стену. Если бы вы были командиром и перед вами стояла задача прорваться за охраняемую врагом кирпичную стену, лобовая атака была бы наименее эффективным решением. Нельзя просто бросать бойцов на стену: либо они выбьются из сил, либо их перестреляют на подходах. Точно так же попытки пробиться напрямую через чьи-то психологические защиты обычно не имеют успеха. Даже наоборот, от нажима усиливается и сопротивление. Если бы Холли продолжала давить на Алекса, заставляя признать, что проблема в нем, он, скорее всего, все более и более энергично отрицал бы это. Так они запутались бы окончательно — Холли считала бы, что перепробовала все и что с Алексом попросту невозможно общаться, а Алекс бы уверился, что Холли обвиняет его, потому что не хочет делать свою работу.

Гораздо эффективнее было бы обойти стену (психологический барьер) или разрушить ее постепенно, по кирпичику. Один из способов оказаться за стеной — оставить ее в покое и найти обходной путь. Рассмотрим такой диалог.

Холли: Предположим, Алекс, вы правы: ассистентки никуда не годятся и не в состоянии обучиться так быстро, как вам этого хочется. Мы в тупике. Что вы предлагаете?

Алекс: Найти более серьезных кандидатов, предложив более серьезную зарплату.

Холли: Интересное предложение. Правда, этот вопрос нужно обсудить с руководством. Пройдет немало времени, прежде чем будет принято окончательное решение.

Алекс: Что ж, если мы не будем вкладываться в поиск талантливых работников, мы не станем лучше.

Холли: Итак, вы хотите изменить условия приема на работу. Но это вряд ли произойдет в ближайшем будущем. Однако вы можете уже сейчас подумать, как улучшить положение при нынешних условиях.

Алекс: О чем вы?

Холли: Вы недовольны, что помощница не догадывается сама, как вы хотели бы организовать свое расписание. Может, стоит уделить больше времени ее обучению?

Алекс: Мне некогда.

Холли: Мы можем организовать обучение во внерабочие часы. Может, вы бы провели с ассистенткой несколько часов по вечерам или на выходных — это не мешает основной работе.

Алекс: Возможно. Но очень жаль, что мы не можем сразу пригласить специалистов, которым не нужно все разжевывать.

Холли: Понимаю вас. Но давайте попробуем и посмотрим, что получится.

Здесь Холли не спорит с точкой зрения Алекса — она полностью принимает ее. Алексу теперь нет необходимости признавать чужую перспективу, это снижает его тревогу, помогает ему расслабиться и мыслить более гибко. Алекс уже не чувствует угрозы и готов открыться и увидеть новые аспекты ситуации или, по крайней мере, опробовать другие решения.

Если у них хорошие взаимоотношения и Холли удалось успокоить Алекса, она может потихоньку приступить к разрушению «кирпичной стены». Например, сказать что-нибудь вроде: «Предположим, Алекс, что в основном вы правы. Предположим, что качество подготовки кандидатов составляет 90% проблемы. Вы готовы согласиться с тем, что оставшиеся 10% проблемы, возможно, связаны с вами?» Холли оставляет защиту по большей части нетронутой, но при этом прямо предлагает Алексу принять во внимание другую точку зрения.

Все мы люди, у всех нас есть предвзятые суждения и эмоциональные защиты, препятствующие смене ракурса. Что человек

может сделать, чтобы преодолеть в себе эту тенденцию? Вот несколько практических советов, как развить гибкость мышления.

- *Не сражайтесь с собственными защитами.* Позвольте себе считать, что в сложившейся ситуации вы на 90% правы. Вы можете даже считать, что правы на 100%. Но все же задайте себе вопрос: «Какими параметрами данной ситуации (мое поведение, мои реакции, чувства) я могу управлять, чтобы ее изменить?» Возможно, это поможет вам расслабиться и благодаря этому открыть для себя новые перспективы.
- *Запишите свою точку зрения, затем запишите точку зрения другой стороны.* Записывая мысли на бумаге, вы создаете эффект отстраненности, что позволяет вам мыслить более гибко.
- *Перечислите преимущества, которые дает видение иных перспектив.* Это упражнение подвигнет вас более активно развивать гибкость мышления.
- *Опишите свои страхи, связанные с возможностью увидеть ситуацию в другом ракурсе.* Иногда лучший способ сломить психологическую защиту — это подойти к ней ближе. Спросите себя: «Из-за чего я боюсь понять точку зрения другой стороны?» Когда вы определите свой страх, вам будет легче встретиться с ним и найти выход из тупика.

Невозможно добиться гибкости мышления, изо всех сил цепляясь за старое. Расслабившись, отказавшись от стремления непременно быть правым и найдя в себе смелость принять во внимание собственные промахи и ошибки, вы сделаете первый шаг к перемещению перспективы.

Неотъемлемое качество истинно свободного разума — искренность. Джордж Бёрнс^[1] однажды сказал: «Самый главный ингредиент успеха в шоу-бизнесе — искренность, и если вам удастся убедительно ее изобразить, ваше дело сделано»⁵. Разумеется, имитировать искренность — это оксюморон. Суть искренности именно в ее неподдельности. Но приведенная цитата хорошо отражает одну из проблем, возникающих на пути у тех, кто стремится к

искренности: как мне определить, что я по-настоящему добился гибкости мышления? Как узнать, что мой разум действительно открыт? Хотя перемещение перспективы не означает, что вы должны согласиться с чужой точкой зрения, необходимо проявить достаточную гибкость мышления, чтобы проникнуться ею хотя бы на время. Вам нужно попробовать по-настоящему отдаться потоку чужих мыслей, а не просто совершить ряд предписанных действий. Если вы будете лишь притворяться открытым, это ничем вам не поможет или даже навредит.

Я могу считать, что проделал большую работу, чтобы понять другого человека, но возможно, в действительности старался недостаточно. В самом деле, где разница между настоящим пониманием чужой перспективы и притворством?

Ниже я опишу три распространенные ошибки, которые не дают добиться настоящей гибкости мышления.

НЕ КРИВИТЕ ДУШОЙ

Недавно в выписке по моей кредитной карте появился счет за покупку, которой я не совершал. Я позвонил в центр обслуживания клиентов по номеру, указанному на обороте карточки. Стоило мне начать описывать проблему, я сразу почувствовал, насколько безразлична она сотруднице центра. Если бы перед вами лежала распечатка нашего разговора, вы бы увидели, что она несколько раз произнесла фразу: «Извините за доставленные неудобства». Но, несмотря на вежливые слова (которые она обязана произносить), в ее голосе не было искренности. Она говорила с плохо скрываемым пренебрежением, и это злило меня все больше и больше. Почему? Потому что за словом «извините» не стояло настоящего сожаления. Не было реального понимания моей ситуации, не было сочувствия, не было сожаления и готовности взять на себя ответственность. Фальшь этих слов сделала их не просто бесполезными, а вредными.

Если вы ловите себя на том, что произносите слова, которые расходятся с вашими мыслями, или выражаете чувства, которых на самом деле не испытываете, вам необходимо дополнительно поработать над гибкостью мышления. Нам всем приходилось

сталкиваться с притворными извинениями и соболезнованиями. Даже такие слова, как «Мне очень жаль», лишаются смысла, если произносишь их без должного убеждения. Единственный способ не превращать слова в шелуху — это говорить их от души. А единственный способ говорить их от души — это изменить свой образ мыслей. Вот почему при работе с застойной ситуацией так важно перемещение перспективы.

Мы всегда можем почувствовать, что собеседник лицемерит. Но чувствует ли это он сам? Думаю, да. Готов поручиться, если бы той сотруднице из центра обслуживания клиентов позволили говорить откровенно, она согласилась бы, что в глубине души не чувствует никакого сожаления. В примере из [главы 2](#) адвокат Кент признал, что не сопереживает клиентам, и даже смог объяснить почему, но общение с собственным доктором открыло ему глаза.

В оправдание операторов службы поддержки и вообще всех, кто не всегда говорит то, что думает, заметим, что у этого явления есть объяснение. Кивать головой, демонстрируя внимание, намного проще, чем действительно слушать. Сказать «извините» намного проще, чем действительно сожалеть. Сказать «соболезную» намного проще, чем действительно сочувствовать. Конечно, на самом деле эти примитивные приемы не работают, но продолжают соблазнять своей простотой.

Если хотите увидеть людей, у которых больше нет сил быть искренними, отправляйтесь в аэропорт и понаблюдайте за его работниками. Регистраторы и стюардессы работают в индустрии, которая переживает трудное время. Им урезают зарплаты и льготы, они сутками работают по беспорядочному графику, им приходится сокращенным штатом обслуживать огромный поток пассажиров. Они измотаны. И хотя они выучили «правильные» слова для общения с клиентами, за этими словами не стоит искренности. Я бы сказал, они похожи на солдат, которые слишком долго пробыли на передовой. Исследования данных времен Второй мировой войны показали, что даже опытные и здоровые пехотинцы не могут бесконечно оставаться на фронте в непосредственной близости к противнику. Самые высокие результаты военное подразделение показывает в первые 90 дней. После этого боевая эффективность снижается, и после 140–180 дней

непрерывных сражений солдаты становятся практически бесполезными⁶. Они уже не солдаты, а мученики, пытающиеся пережить очередной день. Именно поэтому командованию необходимо периодически отправлять боевые части в тыл, давая им время на отдых и восстановление, а затем снова выводить их на передовую, свежих и готовых к новой встрече с врагом.

Аэропорт, конечно, не театр военных действий, однако сотрудники авиакомпаний проводят «на передовой» гораздо больше 90 дней. Стресс и утомление накапливаются, и измотанные работники уже не могут надлежащим образом исполнять свои обязанности. Готовые фразы и фальшивые извинения хоть как-то помогают выжить в подобной обстановке, но не найдется пассажира, который бы принял их за чистую монету.

Одно из печальных последствий того, что работники сферы обслуживания прибегают к клише и шаблонам, заключается в том, что это обесценивает слова. Поэтому когда работнику действительно жаль, ему приходится искать другой способ сообщить об этом клиенту — избитых фраз для этого уже недостаточно.

Итак, если в застойной ситуации вы обнаруживаете, что говорите неискренне, значит, вам нужно поработать над гибкостью мышления. Легко догадаться, когда лицемерит другой: видно, что он произносит слова, не вкладывая в них смысла. Чтобы проверить себя, представьте себя в другой роли и задайтесь вопросом: «Если бы кто-то произнес подобное, я бы ему поверил?» Далее можете спросить себя: «Что я думаю на самом деле? Что я на самом деле чувствую? Действительно ли я верю в то, что говорю?» Без искренности не изменить динамику застойной ситуации. Говоря словами Иоганна Вольфганга Гёте, знаменитого немецкого писателя и поэта конца XVIII — начала XIX века: «Но сердце к сердцу речь не привлечет, коль не из сердца ваша речь течет»⁷.

С ПОВЕРХНОСТИ В ГЛУБИНУ

Время от времени кто-то говорит, что вам стоило бы изменить свое поведение. Порой сделать это нелегко, поскольку корень проблемы обычно таится не в конкретной частности, а на глубинном уровне.

Саша работала менеджером по маркетингу в компании, производящей потребительские товары. У Саши было множество сильных сторон, однако у нее возникла проблема с групповыми собраниями. Она уделяла происходящему лишь долю внимания, выступающих слушала вполуха, проверяла электронную почту. Ее поведение демонстрировало окружающим отсутствие интереса, и менеджер попросил Сашу перестать проверять почту. Саша ответила, что все понимает, и пообещала исправиться.

Она действительно перестала проверять почту на собраниях. Однако коллеги не стали относиться к ней лучше. Хотя Саша прекратила делать то, за что получила конкретное замечание, она не изменилась по сути и по-прежнему не участвовала в обсуждениях. Она постоянно думала о своем, а когда ей задавали вопрос, отвечала что-нибудь вроде: «Извините, я отвлеклась. О чем вы спрашивали?»

Совершенно ясно, что Сашу по-прежнему нельзя было назвать полноценной участницей собраний. Замечание, которое она восприняла на поверхностном уровне, — перестать проверять почту — было лишь завуалированной просьбой измениться на глубинном уровне, а именно включиться в работу собраний. Может, она считала, что собрания длятся слишком долго. Может, ей казалось, что в ее присутствии все равно нет необходимости, поскольку собрания не имели прямого отношения к ее работе. Так или иначе, образ мыслей Саши не претерпел изменений, поэтому динамика отношений с коллегами также осталась прежней. Несмотря на перемены в поведении, положение не стало лучше.

Если вы оказываетесь в застойной ситуации и другая сторона просит вас изменить действия, не ограничивайтесь внешними переменами. Подумайте о том, как смотрит на ситуацию собеседник и в чем истинная причина его просьбы. Если вы поняли, в чем причина, и безболезненно выполнили просьбу (пусть даже не согласны с ее разумностью и/или считаете, что это щедрая уступка с вашей стороны), значит, вы как минимум сумели увидеть ситуацию глазами другого человека. Спросите себя: «Понимаю и принимаю ли я мотивы, стоящие за этой просьбой?» Если нет, то вполне вероятно, вы обнаружите, что, несмотря на внешние перемены, динамика ситуации

не изменилась и вам все еще предстоит пересмотреть свой образ мыслей.

НЕ СТЕСНЯЙТЕСЬ ОБСУЖДАТЬ РАЗЛИЧИЯ В ПЕРСПЕКТИВЕ

Как мы отмечали, перемещение перспективы не значит, что вы обязательно должны согласиться с чужой точкой зрения. Но попытаться понять ее необходимо, а если вы категорически с ней не согласны и не можете пойти на компромисс, ясно сообщите об этом. Притворяясь, что принимаете чужую точку зрения, ситуацию вы не улучшите.

Джеймс и Дина — партнеры, основатели небольшой дизайнерской фирмы со штатом в десять человек. С ухудшением экономического положения Джеймс и Дина пришли к выводу: чтобы оставаться на плаву, нужно урезать расходы. Они сошлись на том, что придется уволить двух сотрудников, но не могли решить, кого именно. Джеймс предложил две кандидатуры, но Дина по разным причинам отклонила обе. Обсуждение застопорилось, и никакого решения так и не было принято. Джеймс, опасаящийся, что дальнейшее промедление приведет фирму к краху, попросил меня поговорить с Диной и по возможности помочь. У нас состоялся такой разговор.

Я: Как бы вы описали суть разногласия между вами и Джеймсом?

Дина: Все очень просто. Мы оба знаем, что самая крупная статья расходов в нашем бюджете — это зарплата и премии. Я полностью согласна с тем, что нам необходимо сократить расходы, но мне сложно выбрать, кого уволить.

Я: Почему?

Дина: Я много об этом думала. Каждый, кого мы обсуждали, важен для фирмы. Не знаю, без кого мы можем обойтись.

Я: Похоже, перед вами нелегкий выбор. Но разве фирма не пострадает сильнее, если вы оставите все как есть?

Дина: То же самое говорит Джеймс. Но я в этом не уверена. Хотя Джеймс убежден на все сто.

Я: Давайте на минутку забудем о мнении Джеймса. Что вы сами думаете?

Дина: Не знаю. Я сомневаюсь.

Я: В чем именно?

Дина: Я думала, что, может, вообще никого не увольнять, а снизить всем зарплату на 10 процентов. Это сократит расходы, а качество продукции останется прежним.

Я: Возможно, это выход.

Дина: Я тоже так думаю. Но Джеймс даже не стал это обсуждать.

Я: Почему?

Дина: Он сказал: «Снизить зарплату — это еще хуже. Люди разбегутся, как только им предложат больше в другом месте». Он уверен, что нужно уволить двоих, а не ухудшать жизнь всем.

Я: А что вы об этом думаете?

Дина: Я считаю с мнением Джеймса, ведь у него больше опыта. Но не представляю, кого уволить.

Я: По-моему, вы по-прежнему не слишком убеждены в том, что увольнение — лучший выход. Может быть, поэтому вы тянете с окончательным решением.

Дина: Я знаю, что нужно сократить расходы. Это не обсуждается.

Я: Действительно. Но есть разные способы это сделать. И подозреваю, вам так трудно применить способ Джеймса потому, что вы сильно сомневаетесь в его целесообразности.

Дина: Возможно, вы правы.

Дина смогла внятно изложить, каких действий ждет от нее Джеймс, и привести его доводы. Она изо всех сил пыталась сделать нелегкий выбор, побороть все колебания. Итак, чего же не хватало?

Не хватало прямого разговора между Джеймсом и Диной о различиях в перспективах. Дина согласилась с принятым решением и пыталась выполнить свою часть действий. Но не прояснив окончательно с Джеймсом все детали, она не была по-настоящему уверена в избранном способе. Проще говоря, у нее не лежала к нему душа. И Джеймсу не следовало давить на Дину. Им нужно было детальнее обсудить свои взгляды. Возможно, им бы удалось найти компромисс. Возможно, после открытого разговора один из них по-настоящему переменял бы свое мнение. Но для начала им требовалась большая гибкость мышления, чтобы достичь истинного

взаимопонимания, благодаря которому они смогли бы выбрать курс действий сообща.

Если вы попали в застойную ситуацию, можете задать себе такие вопросы.

- Была ли у меня возможность серьезно обсудить, каким образом я и мой собеседник смотрим на вещи?
- Удалось ли мне найти точки соприкосновения и навести мосты, чтобы преодолеть разницу между нашими мировоззрениями?
- Уверен ли я в том, что делаю?

Если ответ на какой-то из вопросов отрицательный, обсудите с другой стороной свои позиции еще раз. После дополнительного обсуждения вы, возможно, придете к более приемлемому решению либо установите, что ваши цели несовместимы (а это тоже результат).

ПОДВЕДЕМ ИТОГ

Увидеть ситуацию чужими глазами — задача не из легких, и ее выполнение требует усердной работы. Если не заниматься этой проблемой специально, то на вопрос, что думает по поводу ситуации другой ее участник, мы чаще всего отвечаем «я не знаю» или «мне все равно». Нужны немалые усилия, чтобы развить гибкость мышления, поскольку близкое знакомство с чужой перспективой может принести психологический дискомфорт, а это то, чего мы обычно стараемся избегать. Но если вы читаете эту книгу, значит, вы на верном пути. Как сказал Альберт Эйнштейн, «невозможно решить проблему на том же уровне, на котором она возникла»⁸. Хотя сдвиг в мышлении может оказаться тяжелой работой, альтернативы нет. И чтобы действительно достичь сдвига, нужно принять вызов и смело посмотреть на ситуацию с чужой точки зрения, а не прятаться в собственном мирке. В следующих трех главах я расскажу вам, как это сделать.

Рассказываем другую версию

Однажды под моим началом оказался талантливый сотрудник по имени Эван. Эван хорошо исполнял свои обязанности, и в целом мне нравилось с ним работать. Однако каждый раз, когда в нашем взаимодействии возникала какая-нибудь нестыковка или нужно было обсудить сложный вопрос, Эван уходил в себя. Я делился своими соображениями, он вежливо меня выслушивал. Когда я спрашивал его мнения, он отделивался ничего не значащими фразами: «Мне кажется, вы правильно подметили», «Это вполне разумно» или «Я подумаю над вашими словами». Чем больше я пытался его разговорить, тем больше Эван закрывался и избегал меня.

С моей точки зрения, Эван создавал проблему. Я постоянно пытался вовлечь его в обсуждение, как это сделал бы любой сознательный коллега. Он же делал все, чтобы замять тему. Хотя такой взгляд на ситуацию не помогал мне наладить общение с Эваном, он, по крайней мере, позволял мне по-прежнему придерживаться хорошего мнения о себе. Проблема в Эване, говорил я себе. Я не виноват.

Через некоторое время я спросил совета у одной коллеги. Когда я описал ей суть дела, она сказала: «Может, Эвану неудобно. Ты ставишь его в неловкое положение. Возможно, он просто более мягкий и вежливый человек, чем ты. Кроме того, не исключено, что ты подавляешь его как начальник. Попробуй другой подход».

Ее замечание заставило меня впервые остановиться и представить себе, как выглядит ситуация со стороны Эвана. Когда я это сделал, у меня как будто спала с глаз пелена. Конечно, Эван закрывался — ведь его стиль общения радикально отличался от моего. Немалой частью очарования Эвана и причиной, по которой его любили все без исключения, был покладистый характер. При возникновении противоречий он всегда инстинктивно стремился сгладить конфликт. Тогда как у меня на любое противоречие была одна реакция: «вскрыть» его и докопаться до сути дела. Наши темпераменты вступили в опасное соединение. Моя агрессивная настойчивость

неизбежно отталкивала Эвана. Я вполне предсказуемо становился еще более цепким, он еще сильнее замыкался, и образовался порочный круг. Продолжая рассматривать ситуацию глазами Эвана, то есть описывать ее так, как это сделал бы он, я также увидел, что важную роль в ней играет иерархия. Для Эвана я был не просто коллегой, я был начальником. Разумеется, иерархическое неравенство многократно увеличивало желание Эвана избежать конфронтации.

Увидев ситуацию глазами Эвана и поняв, как непросто ему было справляться с напористым начальником, который то и дело стремился без подготовки вовлечь его в трудный разговор, я почувствовал себя так, будто совершил открытие.

Это умение — рассказывать историю с точки зрения другого человека, так, как ее рассказал бы он сам — и является темой главы.

РАЗНИЦА МНЕНИЙ

Возьмем следующее утверждение: все люди разные, и их точка зрения так же правомочна, как моя. Оно состоит из двух частей, каждую из которых мы рассмотрим по отдельности.

Все люди разные. «Ну и что?» — спросите вы. Это очевидно. Более чем. Разнообразие — одна из основных ценностей демократии. Демократия допускает разницу во вкусах, мнениях, верованиях, мечтах и так далее. Нас призывают не только признавать различия, но и оберегать их.

А теперь представьте себе такую ситуацию. У вас появляется новый приятель, Том, и вы приглашаете его к себе домой на небольшую дружескую вечеринку. На вечеринке гости бродят по комнатам, болтают и в целом прекрасно проводят время. Все идет отлично.

Но тут разговор заходит о политике. Среди ваших друзей есть приверженцы самых разных политических течений. Тема опасная, и все стараются высказываться тактично. Все, кроме Тома. Он полностью перехватывает инициативу и произносит длинные речи, не давая никому вставить и слова. Когда кто-то все же заговорит, Том тут же грубо перебивает его, не соглашаясь ни с чем. Он, по сути, отказывает в праве на существование всем прочим мнениям. Порой он

повышает голос. Гости явно чувствуют себя неловко, вы тоже сконфужены. Несколько раз вы пытаетесь сменить тему, но Том этого, похоже, не замечает. Разговор затихает, только когда вы вносите десерт. К этому моменту все устают от споров, и ваш клубничный торт становится основным предметом беседы.

После вечеринки вы испытываете обиду и злость. Том обманул ваше доверие. Вы не слишком хорошо его знаете, но все же пригласили его, познакомили с друзьями. За гостеприимство он отплатил грубостью, поставив вас в дурацкое положение. Второго приглашения он от вас не дождется!

На этом история могла бы и кончиться. Все предельно очевидно: гость вел себя неподобающе. Ваш гнев более чем оправдан.

Но подождите! А как же постулат о том, что все люди разные? Может быть, у Тома просто такой стиль общения? Может быть, его поведение объясняется вовсе не грубостью, а вы его не так поняли?

Нет, отвечаете вы. Это исключительно ясный случай, не допускающий двойного толкования. Нет Тому оправданий. Конечно, важно признавать, что все люди разные, но ничто не извинит такой агрессии со стороны гостя.

Прежде чем продолжить, остановимся и подумаем. Вы только что попали в застойную ситуацию, поскольку забываете, что все люди разные. Люди ведут себя так, как ведут, по множеству причин, и их действиям можно дать множество интерпретаций. Вряд ли сам Том считает себя грубияном, который попросту любит ссориться с друзьями и новыми знакомыми. Однако даже человек с самыми лучшими намерениями, всецело преданный идее естественных различий, может забыть, что все мы действительно разные, и ему даже в голову не придет искать альтернативные объяснения поведению Тома. И об этом важно помнить, поскольку именно в такие моменты нужно проявлять гибкость мышления и смотреть на ситуацию глазами другого.

Вернемся к нашей истории...

Предположим, вы готовы пересмотреть свои первоначальные выводы и решили искать другие трактовки. Почему Том, который казался таким славным малым и искренне обрадовался, получив приглашение, так себя вел? Может быть, этому есть иное объяснение?

Хорошенько поразмыслив, вы вспоминаете, что Том приехал из Израиля. Израильская культура, как вам, возможно, известно, разительно отличается от американской — она в гораздо большей степени приемлет конфронтацию. У разговоров там совсем иная тональность. Например, перебить собеседника — вполне обычное дело, и это никого не удивляет и не обижает (тот, кого перебили, может запросто продолжить говорить одновременно с перебившим, пока не доскажет все, что собирался). Когда речь заходит о политике, эти особенности проявляются еще более ярко. В Израиле политические споры не считаются табуированной темой, наоборот, это что-то вроде национального спорта. Обсуждая политику, израильтянин может быть агрессивным, на взгляд неизраильтянина — грубым, даже перейти на крик.

Данная информация может изменить ваше мнение о Томе. Был ли он груб или просто вел себя в соответствии с непривычным для вас набором культурных норм? В самом деле, в рамках его культуры такое поведение полностью адекватно. И если уж на то пошло, не исключено, что это другие гости, по мнению Тома, проявили по отношению к нему грубость, поскольку почти не поддерживали разговор. Возможно, он обиделся, решив, что они не считают его достойным собеседником, раз не делятся с ним взглядами на политику.

Рассмотрев такой вариант, вы приходите к выводу, что, наверное, стоит поговорить с Томом о вечеринке и в ходе разговора более подробно изучить перспективу Тома, поделиться своей и в уважительном тоне обсудить их различия.

Эта история иллюстрирует два важных момента.

Во-первых, несмотря на то, что существование различий между людьми очевидно, об этом нелегко помнить в застойной ситуации. Аксиома человеческого многообразия, уважение к чужому мировоззрению — все это в запале отбрасывается в сторону. Ничтоже сумняшеся мы полагаем, что наша версия происходящего — это то, что случилось «на самом деле», а наше поведение — закономерная реакция на «действительность»¹. И осуждаем другого, но только не себя. Именно так мы поначалу поступили в вымышленной истории про Тома. В конфликте люди отвергают мысль о различиях. В ответ на предположение, что поведение Тома обусловлено его

индивидуальными особенностями, большинство не задумываясь ответит: «Его поведению не может быть оправданий».

Итак, нужно завести привычку останавливаться и сознательно проявлять гибкость мышления, чтобы представить, как ситуация выглядит с иного ракурса. Став участником конфликта, спросите себя: в чем другой его участник может отличаться от меня — и затем попытайтесь увидеть ситуацию его глазами. Очень важно тренировать гибкость мышления, она необходима для преодоления инстинктивного стремления считать истинным лишь собственное мнение.

Во-вторых, эта история напоминает, о чем мы говорили в [главе 2](#): гибкость мышления и рассмотрение различий помогают разрешить конфликт более конструктивно. Скажите, вы стали по-другому относиться к поведению Тома на вечеринке после того, как прочли абзац, посвященный израильской культуре? Поразмыслив о ваших различиях в стиле общения, в представлениях о подобающем поведении, вы уже иначе обсудите с ним случай на вечеринке? Полагаю, ответ на оба вопроса — «да». Рассерженный хозяин, не принимающий во внимание перспективу Тома, либо гневно обвинит его в том, что он испортил всем вечер, либо станет избегать его. А вот человек с незащоренным взглядом сможет обсудить с Томом инцидент спокойно и в итоге решить проблему.

РОЛЬ КУЛЬТУРЫ

История о Томе подтверждает, что культура — источник различий между людьми. Культура, которую можно определить как выученные модели поведения в обществе, принятые всеми его членами, руководит нами неотступно. Это важная деталь того окуляра, через который мы смотрим на мир. Культура Тома предопределяет его понимание уместного поведения, наша культура предопределяет нашу интерпретацию поведения Тома.

Различие культур — далеко не единственный источник разнообразия. Среди прочих — разница в стилях общения, характерах, возрасте, поле, роли в обществе и многое-многое другое. И все же поиск культурных различий — это хороший старт. Почему? Потому что культуру легко определить и ее легко обсудить. Понять чужую

культуру зачастую сложно, но признать, что она существует и что она отличается от нашей, намного проще. Даже если вы ничего не знаете о культуре Израиля, нетрудно поверить, что именно ею объясняется поведение Тома. И когда вы дойдете до вопроса культуры, то сможете обсудить его сколь угодно подробно. Не переходя на личности и без оценочных суждений вы поговорите о том, как принято обсуждать политику в Соединенных Штатах и как — в Израиле. (Позже мы убедимся, что обсуждать в подобном ключе личность человека, а не его культуру, бывает намного сложнее.)

В условиях глобальной экономики, когда людям нередко приходится общаться с коллегами и клиентами из разных стран мира, внимание к культурным различиям играет важную роль. Представьте: вы член группы внутреннего аудита крупной американской корпорации и работаете в центральном офисе. Одна из ваших основных обязанностей — следить за соблюдением правовых норм в департаментах компании. В ходе работы вы пишете письмо Мине, работнице ИТ-отдела, находящегося в Индии, и просите ее предоставить документацию на несколько проектов, которые были завершены в текущем году. Мина обещает прислать документы как можно скорее.

Проходит несколько дней, и ничего не происходит. Вы пишете Мине еще одно письмо и спрашиваете, как продвигаются дела, но не получаете ответа. Вы звоните Мине и требуете отчитаться. Она говорит, что работает над получением документов, но это займет немного больше времени, чем она рассчитывала. Она обещает вскоре прислать вам всю информацию. Проходит еще несколько дней, и снова от Мины нет вестей. В отчаянии вы пишете еще одно письмо и на этот раз отправляете копии вашему начальнику и начальнику Мины, напоминая, что вы по-прежнему ждете обещанной документации. На следующий день Мина пишет вам, что организовала телефонную конференцию между вами и своим менеджером, чтобы вы могли обсудить вопрос документации с ним.

Как вы понимаете эту историю? Если вы американец, привыкший к работе в американской корпорации, для вас Мина — это совершенно очевидный пример сотрудника, который не выполняет свою работу. Был отправлен официальный запрос, и Мина ответила, что

предоставит документы. После этого она всеми способами затягивала процесс, заставляя вас бомбардировать ее письмами. Если выяснилось, что для предоставления материалов требуется участие ее менеджера, то Мина должна была сообщить об этом сразу, что сэкономило бы время и нервы. История кажется совершенно ясной.

Теперь рассмотрим ситуацию с точки зрения Мины.

Мина работает в индийском отделении компании в Бангалоре. Она живет в условиях местной культуры. Это важный момент, поскольку культурные нормы в немалой степени влияют на модели коммуникации.

Запрошенных документов в действительности нет. Принявшись за дело, Мина обнаружила, что некоторые члены руководства проявили небрежность в ведении отчетности. Хотя не Мина виновата в том, что документы отсутствуют, это ставит ее в затруднительное положение. Как ей быть?

Мина не может просто сказать американскому коллеге: «Наше руководство не делает свою работу как полагается». В Соединенных Штатах такое заявление было бы воспринято как похвальная честность, но для жителя Индии абсолютно неприемлемо поставить вышестоящего в неловкое положение. В то же время Мина не хочет лгать вам, будто документы существуют, — это тоже неприемлемо. Таким образом, она заходит в тупик.

Разбирательство между ИТ-отделом в Бангалоре и отделом аудита неизбежно, но оно должно состояться на более высоком уровне. До тех пор Мине нечего вам ответить и не на кого переложить проблему. Она не может переадресовать ваши письма вышестоящему руководителю. Так что же может сделать Мина? Ей остается тянуть время. Ее уклончивые ответы, вызывающие у вас такое раздражение, на самом деле намекают, что что-то пошло не так, но она не хочет бросить тень на старших коллег. Поверьте, если бы на вашем месте был индеец, он прочитал бы это между строк. Получив подобный ответ, он бы позвонил Мине и попытался осторожно выведать у нее больше. Или, возможно, просто постарался бы решить проблему иным путем — например, поговорив с другими сотрудниками департамента. В общем, человек, знакомый с культурным контекстом, переживал бы намного меньше.

Рассказанная с точки зрения Мины, история выглядит совершенно по-другому. Обнаружение культурных различий, приведших к непониманию, даст возможность перевести общение в более конструктивное русло.

Чтобы наладить контакт, особенно в условиях глобальной экономики, часто требуется повышенное внимание к нюансам чужой культуры. Заведите привычку, которая разовьет гибкость вашего мышления: когда чье-то поведение покажется вам необъяснимым, подумайте: «Может, дело в культурных различиях?» Как видно из историй о Томе и Мине, этот вопрос может избавить вас от многих неприятных переживаний. Определив, из каких культурных различий проистекает проблема, вы сможете обсудить ее, не переходя на личности.

ВНЕКУЛЬТУРНЫЕ РАЗЛИЧИЯ

Культура важна, но одной культурой нельзя объяснить все. Характер человека, его опыт, образование — все это источники различий. Эти различия, как правило, менее заметны, и обнаружить их на деле бывает нелегко. Кроме того, нежелание воспринимать чужую точку зрения часто оказывается слишком сильным.

Пенелопа и Мэри работают в маленьком офисе. Каждый день они много времени проводят вместе и обычно ведут себя вполне дружелюбно. Но хотя Пенелопа уважает Мэри как коллегу и профессионала, она чувствует себя неловко в ее присутствии. Проблема в том, что Мэри постоянно задает Пенелопе всевозможные личные вопросы, например: «Как продвигаются дела с твоей второй половиной?», «Ты близко общаешься с семьей?» или «Твоя беременность была запланированной?». Пенелопа воспринимает эти вопросы как неуместные, нарушающие границы ее интимного пространства. С ее точки зрения, такие разговоры между коллегами неприемлемы.

Если спросить Пенелопу, почему Мэри так себя ведет, она ответит: «Думаю, она любит совать нос в чужие дела. Обычная охотница до сплетен».

Но Мэри видит ситуацию по-своему. Она сердечный и открытый человек. Мэри одинаково любит общаться и с друзьями, и с родными, ее способ общения с человеком — это доверительные разговоры обо всем подряд. Мэри очень нравится Пенелопа, и она хотела бы сблизиться с ней. Поэтому Мэри расспрашивает Пенелопу о ее жизни и рассказывает ей о своей. Она часто делится с Пенелопой планами на выходные, секретничает о своих романах и делится семейными историями. Мэри расстраивает то, что, несмотря на все ее усилия, Пенелопа отдаляется от нее, хотя работе это и не мешает. Видя реакцию Пенелопы, Мэри лишь усиливает напор.

Итак, кто же прав? Разумеется, вопрос не имеет смысла — здесь нет правых и виноватых, просто столкнулись слишком разные личности; хотя вам, вероятнее всего, ближе одна, а не другая. В данном случае различие не в культуре, а в темпераментах. Но Пенелопа не учитывает этого различия, оставаясь в собственной системе координат, в рамках которой Мэри ведет себя недопустимо. Очевидно, Пенелопа переменила бы мнение, если бы осознала, что для Мэри такое поведение — проявление дружелюбия.

В случае с Эваном (см. [начало главы](#)) я начал по-другому относиться к нашему общению после того, как посмотрел на ситуацию его глазами. Я стал менее негативным, менее настойчивым, избавился от предвзятости. Но это был только первый шаг. Благодаря открывшейся мне картине я совершенно ясно понял, что проблему нужно обсудить с Эваном и вместе с ним найти более продуктивный способ общения.

Я вызвал Эвана и предложил поговорить о наших различиях в стиле общения. Я сказал, что при рассмотрении сложных вопросов прям, даже агрессивен, и предположил, что ему это доставляет дискомфорт. Не посоветует ли мне Эван, как скорректировать мой стиль, чтобы он чувствовал себя более уверенно.

К моему большому удивлению, Эван охотно отозвался на просьбу. Он сказал, что ему действительно трудно со мной разговаривать. Он нередко ощущает, что его принуждают к диалогу. В частности, когда мы заняты критическим разбором какого-либо вопроса, я хочу от него немедленного включения, тогда как ему нужно время, чтобы все обдумать и взвесить. И он слушает молча, поскольку пока не

сформировал собственного мнения. Эван считает, что было бы больше пользы, если бы мы вели обсуждения с перерывами, во время которых он мог бы обдумывать сказанное. Мы хорошенько рассмотрели разницу наших стилей общения, и я пообещал Эвану исправиться.

Позднее, обдумывая нашу беседу, я удивился, насколько иначе Эван воспринимает происходящее. Для меня самый естественный и продуктивный способ разобраться с проблемой — это немедленно обсудить ее, и именно так я поступал. А поведение Эвана воспринимал как бегство от трудностей. В то время как для Эвана наиболее естественный и продуктивный способ решить проблему — не спеша все обдумать. Мне никогда не приходило в голову, сколь сильно разнятся наши подходы. И не поставь я вопрос о различиях, наши отношения наверняка продолжили бы ухудшаться. Приняв во внимание перспективу Эвана, я осознал, что могу и должен под него подстроиться. Отмечу, что важнейшим шагом в начале этого пути было понимание того, что мы с Эваном разные.

РАЗНЫЕ, НО РАВНОПРАВНЫЕ

Признать, что другой человек отличается от нас, недостаточно. Чтобы по-настоящему улучшить ситуацию, нужно признать не только существование чужой перспективы, но и ее *правомочность*.

К месту будет вспомнить такой анекдот. Два священника ведут теологический диспут, как правильно молиться Богу. Спорят-спорят, каждый стоит на своем. Наконец один смотрит на другого и говорит: «Послушай, зачем нам спорить? Ты можешь молиться Богу так, как тебе угодно, а я буду молиться так, как Ему угодно».

Соль шутки, разумеется, в том, что священник, якобы провозглашая равноправие двух точек зрения, на самом деле ставит мнение собрата ниже своего. Его слова подразумевают: «Я делаю все правильно, тем не менее я проявлю терпимость и прощу твои заблуждения».

Почему так важно признавать правомочность чужой точки зрения? По трем причинам: 1) чтобы преодолеть различия, 2) чтобы по-настоящему понять чужую перспективу, и 3) чтобы не показаться высокомерным.

Во-первых, если мы не признаём за другой точкой зрения хотя бы минимального права на существование, у нас нет мотивации для преодоления различий. Допустим, например, что, осознав отличие стиля общения Эвана от моего, я говорю: «Ну что ж, Эван не в состоянии вести прямой разговор, это его проблема. Если хочет работать со мной, пусть подстраивается». Так я освобождаю себя от необходимости прилагать хоть малейшие усилия для исправления ситуации. Проблема в Эване, следовательно, только Эван может ее решить. Именно поэтому подобный образ мыслей так соблазнителен — он снимает с меня ответственность. Мне не нужно переживать из-за ухудшения отношений с коллегой, потому что это его проблема. Это у него странный пунктик насчет общения и боязнь конфликтов. А я нормальный человек, стремящийся к прямому, открытому разговору. Хотя такая позиция может показаться вам разумной, на самом деле это надежный способ и дальше оставаться в застойной ситуации.

Не забывайте о том, что мы говорили в [главе 2](#): правомочных точек зрения может быть больше одной. Вопрос не в том, чей стиль общения более правильный — мой или Эвана. Оба имеют одинаковое право на существование, и наша общая цель — преодолеть различия.

Во-вторых, чтобы по-настоящему понять чужую перспективу, нужно сначала отказаться от оценочных суждений и признать ее правомочность. Наша конечная цель — увидеть версию происходящего глазами другого человека, взглянуть на ситуацию с той позиции, с которой видит ее он. А при взгляде изнутри открывающаяся картина правомочна по определению. Эван не считает, что медлить перед каждой репликой — это плохо; напротив, для него это естественное и, мало того, уважительное поведение. Том, гость из Израиля, не считает, что бурный спор о политике оскорбит гостей вечеринки — напротив, для него оскорблением будет не высказать честно свое мнение. Для Мэри расспрашивать коллегу о личных делах не праздное любопытство, а способ проявить заботу. Нужно отказаться от желания считать правильной только свою картину мира и изучить картину мира, которую считает правильной другой человек. Чтобы понять чужую перспективу, необходимо хотя бы на время отбросить оценочные суждения.

Это не значит, будто в конце концов я должен решить, что точка зрения другого человека лучше, чем моя, или хотя бы так же хороша. Но чтобы забраться кому-то в голову, я должен непредвзято изучить взгляды этого человека, спросив себя: «Почему эта перспектива представляется ему наиболее разумной?» Это трудно, но возможно.

И наконец, еще одна причина признать правомочность чужой точки зрения вполне прагматична: в противном случае я, скорее всего, буду выглядеть надутым снобом. Если, разговаривая с Эваном, я бы по-прежнему был уверен в собственной непогрешимости, то начал бы примерно так: «Послушай, я знаю, что конфликты и споры на сложные темы вызывают у тебя дискомфорт, поэтому я постараюсь сделать так, чтобы тебе было удобнее». Эти слова кажутся примиряющими, однако на самом деле они означают: «Ты ведешь себя неправильно, но я постараюсь отнестись к этому снисходительно». Высокомерие — серьезное препятствие на пути к пониманию другой перспективы. Оно не ведет к конструктивному диалогу, и Эвана вряд ли обрадовало бы подобное предложение. Вместо этого я сказал: «Думаю, у нас с тобой действительно очень разные подходы, и я хочу найти способ преодолеть различия, чтобы нам обоим было комфортно обсуждать сложные темы». Здесь посыл совсем иной: «Твой взгляд так же верен для тебя, как мой для меня». Именно так я признал, что точка зрения Эвана отличается от моей, но имеет не меньшее право на существование, и это признание помогло нам выйти из тупика.

ПРИЗНАТЬ РАЗЛИЧИЯ

Отказ от оценочных суждений — очень важное действие для преодоления разницы во взглядах. Но его никак нельзя назвать легким. В [главе 3](#) я говорил, что перемещение перспективы — это процесс, которому люди сопротивляются инстинктивно. И чем больше разница, тем больше сопротивление.

Задача усложняется сразу в двух аспектах. Во-первых, чем больше пропасть, тем сложнее построить через нее мост. Чем более прямолинеен я, тем сложнее мне понять осторожность Эвана. Чем более закрыта Пенелопа, тем сложнее ей в настойчивых расспросах Мэри разглядеть добрые намерения. Чем более смело и откровенно я

высказываюсь как американский гражданин и сотрудник корпорации, тем сложнее мне представить, как ситуация выглядит для коллеги из Индии, где живут по совершенно другим нормам.

И во-вторых, чем больше отличается чужая перспектива, тем страшнее признать ее право на существование. Если я посмотрю на ситуацию с точки зрения Эвана, то я и себя увижу его глазами. И мне предстанет далеко не лестный портрет напористого, бесцеремонного, стремящегося контролировать всех и вся начальника. Кому охота пережить такое; гораздо проще было бы заявить, что проблема в Эване. Чтобы понять Мэри, Пенелопа должна увидеть себя замкнутой и скованной. Проще считать Мэри излишне любопытной. Но если мы с Пенелопой пойдем по легкому пути, это не выведет нас из тупика.

УЧИТЕСЬ РАССКАЗЫВАТЬ ДРУГУЮ ВЕРСИЮ

Мы уже выяснили, что посмотреть на ситуацию с точки зрения другого человека трудно, особенно когда у вас разные культурные парадигмы, характеры, устремления. Еще труднее — всегда помнить о том, что все люди разные. Редко кто в разгар конфликта старается понять другого. А если и понимает, то добавляет к этому изрядную долю высокомерия: «Я знаю ход его мыслей и где он ошибается». Все это мешает вести конструктивный диалог.

Тем не менее существует способ лучше понять чужую точку зрения даже в момент конфликта. Я называю этот метод «Расскажите историю по-другому».

Рассказать другую версию происходящего как будто легко — нужно всего лишь описать ситуацию с точки зрения другой стороны. Но когда пытаешься это сделать, постоянно подмешиваешь собственные ремарки. Тогда как нужно научиться рассказывать другую версию даже не в нейтральном тоне, а с «обратным уклоном», то есть *отдавая предпочтение чужой точке зрения*. В точности так, как ее рассказал бы другой. Этот прием помогает добиться гибкости мышления и исключительно полезен для перемещения перспективы и конструктивного общения.

Приведу пример. Сэм, один из моих клиентов, попросил у меня совета, как ему разобраться со своим коллегой Крисом². Они с Крисом

часто работали вместе над различными проектами, но Крис всегда тянул со своей частью работы до последнего, не заботясь (сознательно или нет) о том, что эти задержки создают неудобство для множества людей, особенно для Сэма. Сэм пытался обсудить ситуацию с Крисом, но дело кончилось ничем. Мы еще поговорили о его общении с коллегой, пока я наконец не почувствовал, что достаточно разобрался в точке зрения Криса. После этого я предложил Сэму разыграть по ролям его разговор с Крисом: я буду за Криса, а Сэм — за самого себя. Вот что вышло.

Сэм: Крис, мне нужно поговорить с тобой о совместной работе. Ты всегда затягиваешь свою часть работы до последней минуты, так больше не может продолжаться.

Я (в роли Криса): Я никогда не срываю сроков. Всегда лучше дожидаться, пока клиент окончательно определится, чего хочет, а не работать вхолостую. Предварительное планирование — пустая трата времени. Кроме того, у меня есть другие дела.

Сэм: Но это неэффективно. И несправедливо по отношению ко всем остальным.

Я (в роли Криса): По-моему, исключительно эффективно. Не могу начинать задолго до дедлайна. Так мне сложно сосредоточиться. Почему я обязан работать по твоему графику?

Сэм: Это не мой график, это обычная профессиональная сознательность. Ты не думаешь ни о ком, кроме себя.

В этот момент я остановил диалог и спросил Сэма, получается ли у меня говорить за Криса. Он ответил: «Да, он говорит почти теми же словами». Я спросил, понимает ли Сэм точку зрения Криса, и он сказал: «Конечно, понимаю. Я столько раз все это слышал. Уже полгода я не слышу ничего другого». Я попросил Сэма вкратце выразить точку зрения Криса, и он сказал: «Крис не любит планирование и не занимается им. И это безответственно и эгоистично». Я спросил, думает ли он, что все действительно так просто, и Сэм сказал: «Послушайте, тут нет ничего сложного. Ему нужно играть в команде и придерживаться графика, которого придерживаются все, а не только он один. Куда проще».

Давайте остановимся и проанализируем. Очевидно, что Сэм способен воспринять перспективу Криса. Но он чрезмерно упрощает его точку зрения, закрывая глаза почти на все нюансы. Хотя Крис обозначил несколько причин, почему не хочет планировать: по его мнению, планировать все заранее неэффективно, и так ему труднее сосредоточиться; ему нравится свобода, которую дает отсутствие строгого плана, и возможность использовать время для других задач; и наконец, Крис чувствует давление со стороны Сэма, который навязывает ему свой график.

И все же Сэм, воспроизводя версию Криса, не упомянул ни один из этих пунктов. Для Сэма все просто: «Крис безответственный и эгоистичный».

Более того, в понимании Сэма точка зрения Криса неправомерна. Негативные эпитеты, которые он применяет к Крису («безответственный» и «эгоистичный») ясно об этом свидетельствуют.

Предвзятое, искаженное и чрезмерно упрощенное описание другой стороны — частое явление. Дети в этом плане отличаются восхитительной прямолинейностью. Если спросить школьников, почему строгая учительница задает так много домашних заданий, они ответят: «Потому что она злая» или «Потому что она нас ненавидит». В устах ребенка такой ответ удивления не вызывает, но подобным образом иногда мыслят и взрослые — попав в застойную ситуацию, легко вернуться к детской модели поведения. Когда нам не нравится то, что делает другой человек, мы отводим ему незамысловатую роль в простейшем сценарии: «Он просто не любит планировать», «Она неорганизованная», «Он хочет всех контролировать», «Она эгоистка».

То, как Сэм описал свои отношения с Крисом, примечательно еще кое-чем. На мой вопрос Сэм ответил, что прекрасно понимает позицию Криса. Он настаивает на том, что его (примитивное и оценочное) описание образа мыслей Криса соответствует истине. Для постороннего наблюдателя, никак не вовлеченного в ситуацию, это описание представляется очевидно неверным. Однако Сэм не просто упускает нюансы в позиции Криса — он вообще *не догадывается*, что эти нюансы существуют. Сэм утверждает, что полностью понимает Криса. Он абсолютно слеп к тому, как много упускает из виду.

Я называю этот феномен *двойной неосознанностью* — человек не осознает точку зрения другого человека и не осознает, что он это не осознает. Двойная неосознанность — серьезное препятствие на пути к выходу из застойной ситуации, поскольку закрывает от человека саму возможность по-настоящему воспринять чужую точку зрения. Зачем Сэму заставлять себя рассматривать точку зрения Криса, когда он и так ее понимает?

Таким образом, первый шаг к выходу из застойной ситуации — это сомнение. Очень важно выработать в себе привычку сомневаться: а верно ли я понимаю собеседника? Чтобы двинуться дальше, Сэму нужно открыть разум для альтернативных объяснений, не ограничиваясь заявлением «Крис безответственный и эгоистичный».

Но сделать это не так легко. Необходимость сомневаться лишает нас столь комфортной уверенности в собственной правоте. И, как мы уже видели, чем дальше чужая точка зрения от вашей, тем менее приятно бывает ее принять.

Я сказал Сэму, что, по-моему, он чрезмерно упрощает точку зрения Криса, и предложил ему взглянуть на ситуацию глазами его коллеги. В то время как Сэм считает следование строгому графику объективно профессиональным подходом, Крису кажется, что Сэм навязывает ему свой стиль работы. Для Криса педантичность Сэма такая же помеха, как для Сэма — свободное парение Криса. Сэм в глазах Криса предстает твердолобым, косным любителем расписаний и таблиц. Я подталкивал Сэма к тому, чтобы признать: точка зрения Криса отличается от его, но имеет такое же право на существование, по крайней мере — по мнению Криса.

Неохотно выслушав меня, Сэм запротестовал: «Но Крис неправ! Почему я должен признавать мнение, которое считаю совершенно неразумным?»

Поделившись вкратце теми же мыслями, что изложены в этой главе, я пояснил Сэму, что понимание другой точки зрения поможет ему исправить ситуацию. Это позволит Сэму перейти к более конструктивному диалогу. Я также подчеркнул, что Сэму не надо принимать точку зрения Криса как свою, нужно просто понять ее. Чтобы наладить отношения с Крисом, Сэму не нужно становиться

Крисом. Что ему нужно — это научиться обсуждать с Крисом различия в их перспективах.

Объяснив, почему важно понимать позицию Криса, я попросил Сэма рассказать, как он ее представляет себе теперь. Он сказал: «Полагаю, Крис чувствует, что я заставляю его делать все по-моему, то есть планировать. А он не любит планировать. Ему кажется, что я напрямую давлю на него, утверждая, что мой способ работать — единственно верный, вместо того чтобы просто попросить его позаботиться о благе компании».

В этот момент я понял, что у нас прогресс. Сэм готов был отстраниться от личного мнения и признать точку зрения Криса как правомочную. Я сказал: «Итак, будь вы на месте Криса и придерживайся вы его воззрений, чего бы вы как разумный человек хотели?» Немного подумав, Сэм ответил: «Наверное, я хотел бы, чтобы тот человек слышал меня и уважал мою точку зрения. И я хотел бы добровольно пойти на компромисс, согласившись более аккуратно планировать свои дела, а не делать это из-под палки».

Теперь Сэм видел перспективу Криса изнутри и описывал точку зрения коллеги намного более здраво, не упуская нюансов. Разница с первоначальным описанием была разительной. Эта перемена в образе мыслей стала возможной благодаря тому, что Сэм поставил себя на место Криса и постарался рассказать историю так, как это сделал бы сам Крис.

Перемены в отношении Сэма к Крису и их различиям подготовили почву для другого, более конструктивного диалога. Я предложил Сэму снова разыграть разговор. Я посоветовал ему в этот раз учитывать то новое, что он понял о Крисе. Второй разговор выглядел так.

Сэм: Крис, я хочу поговорить с тобой о совместной работе. Я знаю, что у нас разные подходы, и хочу найти способ сотрудничества, который устроит нас обоих.

Крис: Сэм, я знаю, что ты любишь планировать все заранее, но я никогда не срываю сроков. Всегда лучше дождаться, пока клиент окончательно определится, чего хочет, а не работать вхолостую. Предварительное планирование — пустая трата времени. Кроме того, у меня есть другие дела.

Сэм: Я понимаю твою позицию. Тебе нравится свободный график, мне нравится иметь четкий план. Я не говорю, что ты неправ, хотя мой способ мне ближе. Но нам необходимо найти способ, который устроит обоих. Я не заставляю тебя работать по-моему, но в то же время не хочу ломать свою схему. Как нам найти компромисс?

Крис: Я готов на компромисс. У тебя есть предложения?

Этот разговор намного более конструктивен и, вероятнее всего, приведет коллег к обоюдному соглашению.

ЕСЛИ ВСЕ ЖЕ НЕ ПОЛУЧАЕТСЯ

Итак, мы убедились, что описать ситуацию с точки зрения другого человека не так просто, как может показаться. Прежде чем изложить чужую версию, нужно перестать держаться за свою правоту. Кроме того, чтобы изложить ее верно (то есть так, как это сделал бы тот человек), необходимо преодолеть двойную неосознанность — мы должны признать, что не имеем представления, как ситуация выглядит с той стороны. Нужно сознательно заставить себя сомневаться: так ли уж хорошо я знаю мысли и мотивы собеседника?

Одного этого бывает достаточно, чтобы пересечь финишную черту. Просто поставив себя на место другого человека, даже ненадолго, вы сможете немедленно понять его отношение к ситуации. Так, Сэм быстро понял, что чувствует Крис, и смог рассказать его версию, не упуская важных деталей. А если вы заручитесь помощью коллеги (друга, супруга, начальника и так далее), это облегчит вам задачу.

Но что, если вы по-прежнему не можете сменить угол зрения? Что, если вы совершенно не представляете себе другую версию? Что, если ничего не выходит? Вот мои предложения.

1. *Поставьте в центр повествования другого человека.* То есть сместите акценты на то, что наиболее важно для этого человека, на те вопросы и проблемы, которые волнуют его больше прочих. Зачем? Затем что именно так проживает ситуацию данный человек. Вспомним случай со мной и Эваном. В моей версии истории Эван был сотрудником, который избегает разговоров на трудные темы, чем мешает нашему общению и

совместной работе. Но если я сделаю Эвана главным действующим лицом рассказа, в фокус попадут совсем другие детали. Предположительно Эван думает так: «Мой менеджер вынуждает меня вести дискуссии, к которым я не готов. Но я не могу сказать об этом в открытую, ведь он, как ни крути, мой начальник. Он делает вид, будто мы на равных, но это же не так: он платит мне зарплату и может меня уволить. Если я честно скажу ему, что он давит на меня, он, наверное, затаит злобу, и это повредит моей карьере». Поставив Эвана в центр и взглянув на ситуацию таким образом, я внезапно осознал, сколь важна для Эвана иерархия. Когда я ставил в центр себя, то попросту не видел этой детали, поскольку для меня она не имела никакого значения.

2. *Сделайте другого главным героем.* Обычно человек воспринимает себя как положительного персонажа, творящего добро. Поэтому, чтобы понять его версию ситуации, вообразите, что он играет в ней благородную роль. В случае с Миной, сотрудницей индийского ИТ-отдела, уместно предположить, что Мина по-своему пытается поступать правильно. Сделав это предположение, попробуем истолковать уклончивость Миной при ответе на вопросы американского коллеги не как лень или саботаж, а как адекватную реакцию. Изучение контекста покажет нам, что, учитывая культурные реалии, Мина честно старалась разрешить ситуацию оптимальным способом.

В случае с Томом, израильтянином, приглашенным на вечеринку, хозяин мог допустить, что в собственных глазах Том предстает общительным и раскованным человеком, а не возмутительным грубияном. А Пенелопа может допустить, что Мэри не вынюхивает тайны, а интересуется ее жизнью из искренней приязни.

3. *Представьте себя злодеем.* Когда рассказываете чужую версию истории, нужно помнить, что вы по-прежнему действующее лицо, но только роль у вас уже не та, что в вашей собственной версии. Вы меняетесь местами — у вас здесь роль второго плана, главная роль достается собеседнику. И в его версии это роль протагониста. Он герой, спасающий мир, а вы

злокозненный негодяй, с которым нужно бороться. Это особенно верно в случае конфликта: оппонент назначает на роль злодея вас и приписывает неприглядные мотивы вашему поведению.

Наглядной иллюстрацией тут является случай с Сэмом и Крисом. Поначалу Сэм позиционировал себя как героя — он следил за тем, чтобы работа была сделана вовремя и чтобы вся команда трудилась плодотворно и сообща. Крис, по версии Сэма, был антигероем — разгильдяем, который заботится исключительно о собственном удобстве. Чтобы понять Криса, Сэму пришлось поменяться с ним ролями. Ему нужно было услышать историю, в которой Крис был героем, а Сэм — злодеем. И рассказав ее, Сэм осознал (не без моей помощи), что для Криса он был бесцеремонным помешанным на контроле любителем командовать, который всех заставляет работать в своем темпе, а Крис в своих глазах — добросовестный работник, который предпочитает тратить время не на предварительное планирование, а на другие проекты, что лишь на пользу компании, а не во вред.

Каким бы дискомфортным ни казался этот последний шаг, это действенный способ понять, как выглядит ситуация с другой стороны. Без сомнений, он так труден потому, что напрямую затрагивает нашу личность. Видеть себя злодеем неприятно, и по большей части мы стараемся этого избегать. Нам приходится рассказать о себе такую историю, которая не просто кажется нам неверной — она вызывает у нас негодование. Сэм знает, что на самом деле не пытается давить на коллег или контролировать их, поэтому, если предположить, что Крис думает иначе, первой реакцией Сэма будет отрицание. Сэму обидно признавать, что Крис может видеть его таким. Тем не менее, предприняв смелый шаг и представив себя в образе злодея, Сэм постигает точку зрения Криса, а значит, продвигается далеко вперед на пути к конструктивному диалогу.

ПЕРЕХОДИМ К ДИАЛОГУ

Если вы правдоподобно изложили версию другой стороны, поставив оппонента в центр и трансформировав картину так, чтобы вам досталась роль злодея, значит, вы готовы возобновить общение.

Иногда понимание другой версии истории делает обсуждение ненужным. После того как вы расскажете ее, вас может посетить озарение, которое полностью перевернет ваш образ мыслей. После того как Пенелопа поймет, что расспросы Мэри не назойливость, а способ проявить заботу, она, вероятно, начнет иначе относиться к их общению в офисе. Когда она переосмыслит поведение Мэри, оно уже не будет оскорблять Пенелопу, и обсуждение отношений может стать излишним. Другой вариант — Пенелопа почувствует себя более уверенно и поговорит с Мэри о том, какую неловкость доставляют ей личные вопросы. И, несмотря на симпатию к Мэри, Пенелопа по-прежнему вправе не отвечать на них.

Тем не менее в подавляющем большинстве случаев застойная ситуация требует открытого разговора. Как построить конструктивный диалог на основе понимания, обретенного при изложении чужой версии?

Для начала *признайте, что у другого человека уникальная точка зрения*, которая так же отвечает его натуре, как ваша точка зрения отвечает вашей натуре. Признание этого свидетельствует об уважении к собеседнику. Это означает, что вы рассматриваете его как равного и, хотя можете с ним и не соглашаться, считаете его точку зрения достойной внимания. Я мог бы начать разговор с Эваном так: «Я хочу улучшить наше общение, и я осознаю, что у нас очень разные представления о том, как следует вести трудные разговоры».

Затем *опишите чужую версию истории, прежде чем делиться своей*. Есть большой соблазн сразу выплеснуть накопившееся у вас внутри, но благоразумнее сначала вкратце изложить точку зрения другой стороны. Зачем? Так вы убьете одним выстрелом двух зайцев.

Во-первых, вы проверите, верно ли представляете себе чужую версию. Если нигде не ошибетесь, можно двигаться дальше. Если ошибетесь — собеседник вас поправит. И эта поправка станет первым

намеком на то, как он сам видит ситуацию. Нет смысла строить общение, фундамент которого зиждется на недопонимании.

Во-вторых, рассказав чужую версию, вы покажете, что понимаете другого человека. Люди, почувствовав, что их понимают, гораздо охотнее выслушают иную точку зрения. В противном случае они будут настойчиво искать способ изложить свое мнение, а не прислушиваться к вашему.

Вы можете начать так: «Я подумал о том, как ты можешь смотреть на вещи, и хочу поделиться с тобой тем, что мне удалось понять. Пожалуйста, дай знать, правильно ли я тебя понимаю, или же упустил что-то важное».

После того как вы изложили точку зрения другого человека и получили его одобрение, можете *поделиться своей точкой зрения*. Здесь важно донести до собеседника во внятной форме: ваша цель — поделиться с ним своей перспективой, а не победить его в споре или принизить его точку зрения. Напомните ему, что различия во взглядах естественны и у него есть свои причины для того, чтобы думать по-своему, так же как у вас есть свои.

Вы можете перейти к изложению собственной точки зрения так: «Я хочу поделиться, как смотрю на вещи я, и услышать твою реакцию. Ясно, что мы видим ситуацию по-разному, и это нормально. Надеюсь, что сумею лучше понять твои взгляды и помогу тебе узнать больше о своих. Моя цель — не оказаться правым, а понять и быть понятым».

И наконец, в ходе разговора полезно *переключаться с одной перспективы на другую*, то есть во время изложения своей версии отмечать пункты, в которых она расходится с версией другой стороны, не забывая подчеркивать при этом правомочность чужой точки зрения. Например, Сэм скажет Крису: «Меня раздражает, когда все делается в последнюю минуту, из-за этого я очень нервничаю. Но все же я понимаю, что для тебя это оптимальная схема работы». Или Пенелопа скажет: «Мэри, я понимаю, что личные вопросы вызваны желанием познакомиться ближе. Но все же я чувствую себя очень неловко». Озвученное совмещение обеих перспектив — стоящих бок о бок, на равных основаниях — усиливает впечатление, что вы открыты для другой точки зрения, хотя можете с ней не соглашаться.

Рассматривая диалог как обмен мнениями, а не как спор, где обязательно должен быть победитель и проигравший и где одна точка зрения непременно должна оказаться правильнее другой, вы усмиряете инстинктивную тягу обороняться, способствуете более свободному общению. Что, в свою очередь, приводит к улучшению отношений и эффективному решению проблемы.

УВИДЕТЬ НЕ ЗНАЧИТ ПОВЕРИТЬ

Кому-то будет трудно принять советы, приведенные в этой главе. Возможно, вы думаете: «А как же моя версия ситуации? Почему я должен представлять себя злодеем, прежде чем получу возможность говорить то, что думаю? И почему именно я должен проявлять гибкость — разве тот человек не должен тоже понять меня?»

Если вас это раздражает, стоит помнить вот о чем: цель изложения чужой версии, ради чего нужно перевернуть ситуацию в пользу другого, состоит лишь в том, чтобы *представить себе* эту версию, а не в том, чтобы согласиться с ней. То, что Сэм смог рассказать историю, в которой Крис является героем, и даже поделиться с Крисом тем, что он понимает его чувства, не делает Криса правым. То, что я понял, как запуган Эван, не значит, что я действительно стремился его запугать. История, в которой я предстаю в образе злодея, не делает меня злодеем по-настоящему. Как и не превращает другого человека в героя. В самом деле, нередко в версии другой стороны полно рационализаций^[2] и других механизмов психологической защиты, и в ней могут даже быть элементы, которые объективно, доказуемо неверны. Крис и вправду может быть неорганизованным работником и думать только о себе. Но стремление понять другого открывает нам дорогу к продуктивному взаимодействию. Мы достигаем взаимопонимания, и это сильно способствует конструктивному диалогу. И в этом диалоге мы можем не только внимать и сопереживать чужой версии, но и поделиться своей. Мы имеем полное право выразить несогласие, но, предварительно изучив чужую точку зрения, сможем сделать это более обдуманно, благодаря чему собеседник станет восприимчивее к нашим словам.

ПОДВЕДЕМ ИТОГ

Хороший способ добиться гибкости мышления — рассказать версию другого человека так, как рассказал бы он сам. В застойной ситуации, когда люди не осознают, что у собеседника своя точка зрения (и более того, не осознают того, что они этого не осознают), сделать это особенно трудно.

Чтобы решить эту проблему, вам нужно поставить себя на место другого. Постарайтесь описать ситуацию так, как это сделал бы оппонент, поместив его в центр повествования и сделав его героем, а себя — злодеем. Это не значит, что рассказанная история и есть правда. Тем не менее отказ от оценочных суждений и стремление понять другого поможет вам добиться гибкости мышления, что является предпосылкой для выхода из тупика.

В этой главе основное внимание было уделено чужой версии истории. Она может оказаться не вполне верной, но то же самое можно сказать и о нашей версии. Возможно, Крис действительно неорганизован, но Сэм тоже может быть бесцеремонным и нечутким. Во многих случаях именно наша перспектива с ее слепыми пятнами и искажениями составляет часть проблемы. О том, как увидеть себя и свою версию происходящего со стороны, рассказывается в следующей главе.

Взгляд со стороны

Альберт, блестящий ученый и руководитель команды, занимающейся актуальными научными исследованиями, с большим трудом выслушал критические отзывы коллег, которые я для него озвучил. «Не думаю, что кого-то подавляю, — сказал он. — Я совершенно спокойно отношусь к тому, что со мной не все соглашаются. И приветствую противоположные точки зрения. Я никогда не повышаю голос и не оскорбляю работников лаборатории, хотя в те времена, когда я только получил степень доктора философии, такое действительно случалось. Проблема в команде. Они должны проявлять больше инициативы».

За несколько недель до этого Альберт позвонил мне и попросил о помощи. Он сказал, что проректор его исследовательского института хочет, чтобы Альберт прошел тренинг и поработал над навыками управления. Альберт признал, что проблема существует, но не понимал, как ее решить. После встречи с Альбертом я по очереди побеседовал со всеми участниками его исследовательской группы и каждого попросил высказать честное мнение об Альберте. Почти все сказали, что никто не решается с ним спорить, поскольку манера общения Альберта действует на собеседников угнетающе. Чужие идеи он разносит в пух и прах. Он действительно никогда не кричит, возможно, лишь изредка позволяет себе повысить голос. Но он может быть язвительным и публично унижает ассистентов. Кроме того, он только критикует, никогда никого не хвалит, не отмечает хорошо сделанную работу. Результат: люди чувствуют себя подавленно.

Однако когда я пересказал эти отзывы Альберту, он начал настаивать, что все они не соответствуют истине. Полную ответственность он возложил на команду. Я возразил: «Давайте обобщим то, что говорят о вас другие. Вы жестко критикуете их идеи, чтобы вскрыть недостатки умозаключений. Ваш сарказм ставит ассистентов в неловкое положение перед коллегами. И вы редко кого-

либо хвалите. Если бы у вас был такой начальник, разве вы не почувствовали бы себя угнетенными?»

Поставить себя на чужое место и ощутить, как нас воспринимают другие, довольно трудно. Однако для обретения гибкости мышления это необходимо. В этой главе я помогу вам справиться с непростой задачей — увидеть себя со стороны и понять, какое впечатление вы производите на окружающих. Благодаря этому вы станете лучше осознавать себя, а это, в свою очередь, позволит вам в одностороннем порядке совершить перемены, чтобы исправить застойную ситуацию.

НЕУЖЕЛИ ЭТО МОЙ ГОЛОС?

Вам приходилось когда-нибудь слышать свой голос в записи? Готов поручиться, вашей первой реакцией было: «О боже, не может быть, что я действительно так говорю». Возможно, вы даже заподозрили, что запись перепутали: «У меня ведь на самом деле не такой гнусавый голос, правда?», «Разве я так ужасно мямлю?», «Откуда у меня привычка так частить?» Это естественная реакция. Я пользуюсь голосовой почтой более десяти лет. Тем не менее когда я записываю исходящее сообщение в новой системе голосовой почты, приходится сделать несколько дублей, прежде чем я свыкнусь со звучанием собственного голоса.

Естественно, с моей стороны было бы просто глупо утверждать, что на самом деле мой голос звучит совсем не так. Именно так он и звучит — для всех остальных людей в мире. Аудиозапись — это точное воспроизведение звучания моего голоса *со стороны*. Так слышат меня все, с кем я общаюсь. Сам же я привык слышать себя *изнутри*. Разница тонкая, но ее более чем достаточно, чтобы не узнать свое «отражение» в записи. Хотя, конечно, умом я понимаю, что это мой голос и ничей больше.

Этот образ послужит нам прекрасной метафорой для темы этой главы. В [главе 4](#) мы говорили о том, как поставить себя на чужое место и увидеть происходящее с другого ракурса, глазами собеседника. В этой главе мы научимся смотреть со стороны на самих себя и свою роль в ситуации. Мы изучим свое поведение и то впечатление, которое

оно производит. Мы посмотрим на себя через линзу восприятия стороннего наблюдателя.

Так же как в случае с голосом на автоответчике, наши представления о том, как нас воспринимают окружающие, могут сильно отличаться от того, как они на самом деле нас воспринимают. А в застойных ситуациях эта разница лишь усиливается. Как правило, чем меньше нам нравится происходящее, тем хуже мы осознаем свое поведение.

Рассмотрим пример. Джой, участница одного из моих тренингов, пыталась обжиться в новой для себя роли — ее назначили руководителем команды разработчиков программного обеспечения¹. Джой рассказала, что у нее возникли трудности с одним из подчиненных по имени Хэнк. Несмотря на то что Хэнк был талантливым инженером и приносил команде немалую пользу, он постоянно выполнял свою работу с опозданием. Его медлительность тормозила остальных, и нередко Джой попросту сама делала работу Хэнка, чтобы проект мог двигаться вперед. Ее раздражало поведение Хэнка, но она не знала, что делать.

Я спросил, что происходит, когда она поднимает эту тему в разговоре с Хэнком, и Джой ответила, что он не воспринимает проблему всерьез и с легкостью обещает, что в следующий раз уложится в указанное время. Хэнк давал такие обещания неоднократно, но ничего так и не изменилось.

Я предложил Джой разыграть по ролям разговор с Хэнком. Разговор прошел так.

Джой: Хэнк, мне нужно с тобой поговорить.

Я (в роли Хэнка): Конечно, в чем дело?

Джой: Ты можешь сказать, когда закончишь свою часть проекта?

Я (в роли Хэнка): Да, все почти готово. Я постараюсь сдать ее на следующей неделе.

Джой: Хорошо. Это будет отлично.

Я (в роли Хэнка): Без проблем.

Я предложил Джой более прямо выказать Хэнку свое недовольство и донести до него, каким образом его медлительность влияет на работу

всей команды. Мы снова разыграли диалог.

Джой: Хэнк, было бы здорово, если бы ты закончил свою часть проекта как можно раньше.

Я (в роли Хэнка): Никаких проблем. Но ты же знаешь, как я загружен.

Джой: Да, знаю. Но все же это очень важно, поэтому, пожалуйста, постарайся заняться им, как только освободишься.

Я (в роли Хэнка): Будет сделано.

Я спросил Джой, считает ли она, что на этот раз выразилась прямо, и Джой ответила утвердительно. Затем я задал тот же вопрос группе, которая наблюдала нашу сценку, и все ответили отрицательно. Я указал, что Хэнк (в моем исполнении) явно не осознал, насколько Джой беспокоит ситуация.

Я попросил ее снова проиграть разговор, но на этот раз предложил ей «перегнуть палку». Целью этого действия было опробовать новую, экстремальную (как минимум для Джой) модель общения. Мне не нужно было, чтобы Джой достоверно воспроизвела свое поведение в реальной жизни, я хотел, чтобы она вела себя как можно более прямо и решительно. Здесь она могла кричать, сердиться, грубить — делать все что угодно, чтобы показать Хэнку, как он ее бесит. Воспользовавшись преимуществом ролевой игры, Джой должна была узнать, что будет, если выйти за рамки того, что считает приемлемым она.

«Перегиб» в исполнении Джой выглядел так.

Джой: Хэнк, мне нужно с тобой поговорить.

Я (в роли Хэнка): Конечно, в чем дело?

Джой: Ты можешь сказать, когда закончишь свою часть проекта?

Я (в роли Хэнка): Да, все почти готово. Я постараюсь сдать ее на следующей неделе.

Джой: Хэнк, мне очень нужна твоя работа. Когда ты опаздываешь, ты задерживаешь всех остальных, и мы теряем массу времени.

Я (в роли Хэнка): Мне очень жаль, но у меня полно дел.

Джой: Однако это срочная работа, ее нужно закончить безотлагательно. Да, у тебя есть другие проекты, но ты взял на себя

обязательство передо мной и перед командой. Может быть, если ты слишком занят, тебя стоит заменить.

Я (в роли Хэнка): Нет, я хочу остаться в команде. Я сейчас же поднажму.

Джой: Мы можем назначить определенную дату? Успеешь доделать к этой пятнице?

Я (в роли Хэнка): Да, у меня почти все готово. К пятнице — обязательно.

Джой: Спасибо.

Какие чувства остались у Джой после этого разговора? Она сказала, что чувствовала дискомфорт, поскольку для нее такая прямота была сродни хамству. Когда я повернулся к группе и спросил, что думают остальные, абсолютно все ответили, что Джой вела себя совершенно корректно и профессионально, безо всякого намека на грубость. Мне (как Хэнку) разговор также не показался ни оскорбительным, ни чрезмерно агрессивным. Вполне возможно, Хэнк даже не догадывался о том, что Джой испытывает по отношению к нему раздражение и что его медлительность влияет на работу команды, поскольку они никогда не разговаривали об этом прямо.

Самым поразительным в случае с Джой была разница между тем, как она сама воспринимала свое поведение, и тем, как его воспринимали все остальные. Джой была уверена, что говорит с Хэнком достаточно прямо и недвусмысленно сообщает ему о своем недовольстве, тогда как в действительности она изъяснялась робко и туманно. Когда ей поставили задачу вести себя предельно решительно, Джой говорила вежливо, но твердо и не позволила себе ничего неподобающего. Однако по собственным меркам Джой переступила границы.

Она не могла увидеть себя со стороны. Чтобы помочь Джой преодолеть застойную ситуацию, необходимо было дать ей возможность проявить гибкость мышления и увидеть себя так, как ее видят окружающие.

И дело не только в Хэнке. Нерешительность Джой почти наверняка сказывается в общении и с другими людьми. У большинства из нас личные слабости, недостатки и пробелы восприятия тесно

взаимосвязаны, и, работая над ними, вы получаете долговременную выгоду, так как устранение одной проблемы способствует решению других.

ПРОСТО, НО НЕ ЛЕГКО

Может показаться, что увидеть себя со стороны, в общем-то, легко. Нужно лишь послушать других людей, как они вас воспринимают, а затем скорректировать свое поведение. Ничего сложного, правда?

Подождите, не так быстро. Как правило, люди активно сопротивляются необходимости посмотреть на себя со стороны. Это требует радикальной смены перспективы, слома в самовосприятии, а значит, чревато дискомфортом. Скажем, у Альберта было свое, вполне ясное представление о начальниках-тиранах. Они кричат, вопят, угрожают — а он не делал ничего подобного. Альберт не мог понять, что его каверзные вопросы, сарказм, едкие замечания повергают многих в мрачное, гнетущее состояние. Разумеется, Альберт не старался быть тираном. Но именно так это выглядело со стороны.

Чтобы согласиться с тем, что по факту он третировал подчиненных, и сменить линию поведения, Альберт должен довериться чужому взгляду. Ему надо отставить в сторону внутренний «автопортрет» и допустить, что другим виднее, какое впечатление он производит. Он должен добровольно принять альтернативное мнение по очень важному вопросу: о себе самом.

К чести Альберта, он был открыт для подобных экспериментов (не в пример многим моим клиентам). Поначалу он возражал, но затем признал, что других способов выйти из тупика нет.

Рассмотрим другой пример. Боб — одаренный технический специалист. Он обладает незаурядным умом и умеет работать быстро. Боб создает инновационные решения для технических проблем клиентов, что позволяет им экономить время и деньги. Но если Боб так хорош, то в чем же тогда подвох?

Дело в том, что Боб крайне неприятный человек. Однажды он сказал нервничающему клиенту: «Ваша проблема не стоит выеденного яйца. Если вы перестанете постоянно меня дергать, я решу ее быстрее. Не звоните мне больше». Он грубо вел себя с коллегами. Одному из

них он сказал: «Это совершенно глупый вопрос, к тому же я ответил на него еще вчера. Почему я должен тратить на тебя время?» Его ядовитые комментарии, отсутствие такта и сомнительное чувство юмора задевали практически всех, кто с ним сталкивался. Талант и опыт Боба, впрочем, до поры до времени позволяли ему добиваться успеха, и, несмотря на неумение общаться, его поставили во главе команды. Но когда экономика пошла на спад, одного интеллекта стало уже недостаточно. Клиенты уходили от Боба. Его менеджер нанял меня, чтобы я провел с ним тренинг, который помог бы поправить дело.

Все понимали, что Боб должен измениться. Кроме самого Боба. Когда я рассказал, какие мнения о нем мне удалось собрать у его коллег, подчиненных, начальников и клиентов, Боб с ходу выпалил: «Это не моя вина, просто люди слишком обидчивы». Когда я привел конкретные примеры, он сказал: «Ну, все не совсем так. Они просто преувеличивают». Мои попытки подтолкнуть Боба к освоению более приемлемого стиля общения закончились ничем, поскольку Боб оставался заложником внутренних установок. Он не мог и не хотел проявить гибкость мышления и посмотреть на себя глазами других. Он повторял: «Я здесь ни при чем». А без смены ракурса у Боба не было шанса решить проблему.

Мне пришлось в голову обратиться к помощи техники. Я установил видеокамеру и записал наши с Бобом ролевые диалоги, где я попеременно выступал за его коллегу, клиента и подчиненного. Когда мы закончили, я предложил Бобу посмотреть запись.

Эффект был ошеломительным. Едва ли не впервые в жизни Боб вышел за привычные рамки и взглянул на себя со стороны. Собственными глазами Боб увидел, как сильно он подавляет собеседника. После столь мощного потрясения Боб был готов совершенствовать свой стиль общения.

БОРЬБА С ОТРИЦАНИЕМ

Никому не нравится слышать о себе то, что слышали Альберт, Джой и Боб. Обнаружить, что между тем, как воспринимаем себя мы, и тем, как нас воспринимают окружающие, существует огромная разница, всегда неприятно. Но большинство людей способны признать это, если им предъявить дополнительные доказательства. В случае с Альбертом таким доказательством послужили результаты опроса его коллег, в случае с Джой — мнения остальных участников группы тренинга, а в случае с Бобом — видеозапись. Каждый из них принял ситуацию и согласился работать над собой.

Однако когда запускаются механизмы психологической защиты, люди могут проявлять удивительное упрямство и отпираться даже перед лицом неопровержимых фактов. Я несколько раз встречал клиентов, которые отчаянно избегали перемен. Их психологическая защита успешно отфильтровывала всю критику в адрес их персоны.

Стэн — врач, глава крупного отделения в клинике. Все признавали его ум и выдающиеся достижения, но точно так же все считали, что характер у Стэна не сахар. Меня попросили провести со Стэном тренинг, чтобы помочь ему улучшить отношения с коллегами и подчиненными.

Я побеседовал с сотрудниками Стэна (кому-то из них он нравился, кто-то терпеть его не мог) и попросил их честно высказать свое мнение. Все сказали одно и то же: Стэн — трудный человек. Он может кричать, затыкать людям рот, унижать подчиненных перед посторонними и так далее. Фраза «Более трудного человека я в жизни не встречал» прозвучала не раз и не два.

Собрав отзывы в единый «отчет», я зачитал выдержки Стэну. Мне было не по себе, поскольку комментарии отличались безжалостностью. Когда я выслушивал и записывал их во время бесед, мне было крайне неловко, и я боялся, что подобный опыт сломит Стэна. Тем не менее я решился рассказать все без утайки.

Хорошая новость — Стэн не впал в уныние. Плохая новость — на Стэна прозвучавшие слова не произвели вообще никакого впечатления. Он просто-напросто все отрицал. Стэн сказал: «Конечно, многие точат на меня зуб, ведь я заставляю их больше работать, оттого они и

злословят у меня за спиной», и еще: «Подчиненные вконец отбились от рук, и нет другого способа заставить их делать хоть что-то».

Меня потрясла способность Стэна отрицать очевидное. Все опрошенные говорили одно и то же, чуть ли не слово в слово. И все же Стэн отмахнулся от всего сказанного, объявив сослуживцев клеветниками. Как это возможно?

Именно это называется отрицанием. Когда человек видит свою темную сторону, это вызывает дискомфорт, порой невыносимый. Поэтому люди просто отрицают неприятные данные и держатся за давно сложившийся образ себя.

Коллеги Стэна, даже те, что восхищались им, на удивление единодушно рассказывали о его трудном характере. И все же было бы ошибкой представлять Стэна чудовищем или даже просто неприятным типом. Он был человеком со строгими принципами и по-настоящему заботился о пациентах. Он искренне верил в то, что делает. И в этом плане Стэн не был исключением.

Подумайте вот о чем: угадываете ли вы в Стэне какие-нибудь свои черты? Случалось ли вам на протяжении долгого времени пропускать мимо ушей неприятные слова, но позднее (возможно, спустя годы) осознать, что эти слова были справедливыми и вам стоило к ним прислушаться? Увидеть, что другие не замечают очевидного, довольно просто, осознать собственную слепоту на порядок сложнее.

История Стэна касается каждого из нас: это яркий пример работы защитных психологических механизмов, которые есть у всех. Чтобы не повторять ошибку Стэна, имеет смысл изучить механизм, помогавший Стэну отрицать критику. В свое оправдание Стэн привел два аргумента, и мы по очереди разберемся с обоими.

Во-первых, Стэн настаивал на том, что ситуация вовсе не так однозначна, как может показаться. Он сказал, что обычно с предельной терпимостью относится к чужим недостаткам. Что вкладывается в обучение подчиненных с целью помочь им получить повышение. Что каждый раз, когда он использовал кнут вместо пряника, на кону стояла жизнь пациента и цена небрежности была слишком велика. Что многие из недовольных — плохие работники, которым проще поносить «плохого начальника», чем делать свое дело.

Слова Стэна имеют свой резон. Помните пример о прослушивании собственного голоса в записи? В нем все максимально просто: прибору врать незачем, он в точности воспроизводит звук, и мне волей-неволей приходится согласиться, что другие слышат мой голос иначе, чем я сам. Но в жизненных ситуациях не бывает все так однозначно. Стэн действительно вкладывался в обучение подчиненных. Несомненно, отчасти недовольство было вызвано тем, что он установил для них более высокую планку, чем было раньше. И разумеется, здоровье пациентов важнее многого прочего.

Однако этот защитный механизм потому так и силен, что опирается на правду. Застойная ситуация может быть *действительно* сложной. Факторов, влияющих на нее, *действительно* много. Но слишком легко, встретившись с критикой, отмахнуться от нее со словами: «Ну, вы должны понимать, что на самом деле все не так просто...» На сложность нередко ссылаются, чтобы преуменьшить собственные недочеты и переложить ответственность на других людей или на обстоятельства. «Оправдание сложностью» невозможно опровергнуть полностью, и человек, который категорически не хочет взглянуть на себя со стороны, всегда может прибегнуть к этому приему. Что Стэн и сделал.

Но такой образ мыслей не дает ответа на по-настоящему важный вопрос: поможет ли вам критика переместить перспективу и преодолеть застойную ситуацию? Если да — примите ее. Не прячьтесь от новой информации так, как это сделал Стэн. Даже если ситуация более сложная, чем представляется тому, кто вас критикует, — неважно; используйте критику как толчок для развития.

Второй аргумент Стэна зиждется на следующем: он груб, но это единственный способ заставить кого-нибудь что-нибудь делать. Говоря его словами: «Придя сюда, я обнаружил, что в клинике глубоко пустили корни непрофессионализм и халатность. Единственный способ исправить положение — безжалостная честность и жесткий, бескомпромиссный подход к руководству. Меня наняли, чтобы получить результаты, и я обеспечил результаты».

Все мы немножко Стэны. Мы оправдываем свои недостатки тем, что без них достигнутый нами успех был бы невозможен. Маршалл Голдсмит, всемирно известный бизнес-консультант, прекрасно пишет

об этом в книге «Прыгни выше головы!»². Люди берут свои пороки (например привычку унижать подчиненных) и превращают их в добродетели, утверждая, что они необходимы для достижения результата.

Чтобы общаться в позитивном русле, Стэну, как и всем нам, необходимо избавиться от деструктивных привычек. Если способ сработал в прошлом, вовсе не значит, что он оптимален. Успех не облагораживает волшебным образом любые поступки, которые к нему привели. Он не превращает ваши недостатки в источник силы. Иногда вы добиваетесь успеха *вопреки* факторам, которые, как вы считали, вам помогают. Поэтому к этой теме человек должен подходить с открытым сознанием и готовностью прислушаться к чужому мнению. «Может быть, мой способ не самый лучший. Может быть, для окружающих я совсем не такой, каким вижу себя сам».

Стэн, как и все мы, не сможет научиться ничему новому, пока не признает, что существуют другие пути. Это трудно, потому что старые приемы *кажутся* нам такими правильными. Джой считает правильным быть мягкой и вежливой — но лучшая ли это линия поведения в разговоре с коллегой? Нам всем стоит развивать в себе открытость и способность признать, что привычный способ не обязательно единственный и лучший, а возможно даже, в корне порочен.

ДЕЛО НЕ В ТЕБЕ, ДЕЛО ВО МНЕ

В телесериале «Сайнфелд»^[3] есть эпизод, когда девушка Джорджа рвет с ним и, желая смягчить удар, говорит: «Дело не в тебе, дело во мне». Джордж, прекрасно осведомленный, что означает такая фраза, в попытке перехватить инициативу заявляет: «Если кто-нибудь и может сказать „Дело не в тебе, дело во мне“, то это я!» И девушка отвечает: «Ну ладно, дело действительно в тебе»³.

Эта сцена вызывает смех потому, что все знают: когда мы не хотим задеть чувства другого человека, мы лукаво утверждаем, что проблема никак не связана с ним лично. Хотя в глубине души почти никогда не считаем виноватыми себя. Как с облегчением признает девушка Джорджа, проблема в Джордже.

Сценаристы «Сайнфелда» создали эту забавную сценку на основе непреложной истины: когда люди смотрят на проблему, они всегда видят, каким образом в ней виноват другой. Люди не замечают собственных огрехов, а если и замечают, то преуменьшают их значение. Иными словами, когда что-то идет не так, все мы втайне считаем: «Это не я, это он!» Чтобы посмотреть на себя со стороны, нам нужно «развернуть микроскоп» на 180 градусов и спросить себя: «А может, это все-таки я? Тогда что я сделал не так?»

За годы работы с клиентами я привык к тому, что на этом этапе все они ведут себя подобно тому, как описано в [главе 1](#). Они говорят мне: «Почему вы обвиняете во всем меня? Разве противоположная сторона не должна нести такую же ответственность? Почему другие у вас отделяются так легко?»

Это важный вопрос. Даже если Альберт давит на подчиненных, разве они не должны отстаивать свое мнение в споре? Даже если Боб ведет себя грубо, разве клиенты не должны прекратить беспокоить его по пустякам? Даже если Стэн резок и требователен, разве персонал клиники не должен адекватно заботиться о пациентах?

Другими словами, никто не освобождает другую сторону от ответственности. Она *тоже* «должна». Но самый действенный способ изменить динамику застойной ситуации — это изменить себя. Начав вести себя по-иному, мы можем повлиять на поведение другого человека. Не нужно мериться обидами и выяснять, кто поступил хуже, — ни к чему хорошему это не приведет. Если я понимаю, что в ситуации есть и моя доля вины, надо не огорчаться, а радоваться! Ведь это значит, что я в состоянии что-то изменить. Доказать свою непричастность к возникновению проблемы — вполне естественное стремление, но гораздо лучше выяснить, в чем наш вклад, и понять, что с этим можно сделать. Для Стэна было бы намного хуже, если бы он был прав: он безупречный руководитель, которого травят ленивые и мстительные подчиненные. Вряд ли он мог бы как-то исправить такую ситуацию, разве что найти новую работу.

Не забывайте: обнаружить, что «дело не в тебе, дело во мне» — это хорошо. Нам нужно побороть предвзятое отношение, подавить инстинктивное стремление к самозащите и спросить себя: «Что я сделал, чтобы ухудшить ситуацию? Как мне увидеть себя со стороны?»

УЗНАТЬ О СЕБЕ БОЛЬШЕ — ПОГРУЖАЕМСЯ НА ГЛУБИНУ

Взгляд со стороны дает нам отличную возможность проникнуть вглубь своего «я». Это шанс узнать не только как вы выглядите снаружи, но и как вы устроены изнутри. Вы поймете, что делать, чтобы добиться успеха, какие задачи даются вам лучше всего, с какими людьми вы взаимодействуете наиболее эффективно и какие сильные стороны нужно искать в другом человеке, чтобы уравновесить свои слабости.

Мой близкий друг покупал летний домик и спросил у меня совета, как вести переговоры с продавцом. Я был рад помочь, и мы встретились, чтобы продумать варианты. Мы подошли к вопросу обстоятельно: обсудили цену, финансовые термины, оптимальный момент заключения сделки и так далее. Мы проговорили добрых полчаса, когда к разговору присоединилась жена моего друга. Она сказала: «Я хочу, чтобы вы сохранили это в тайне. Пожалуйста, не говорите никому, что мы покупаем летний домик. Даже своей жене».

Я не подал виду, но ее слова показались мне крайне неожиданными и даже оскорбительными. Разумеется, я не намеревался рассказывать об их планах всем подряд. Но моя жена — совсем другое дело. Понятно, что супруги делятся всем, открытость и доверие составляют основу брака, и принуждать кого-то иметь секрет от второй половины — значит, подрывать это доверие. Как могло жене моего друга прийти в голову, что я буду скрывать что-то от своей супруги, тем более что, помогая с переговорами, я делаю им одолжение?

Позднее я описал этот случай жене (как я и говорил, между нами нет секретов), отметив, как меня смутила и расстроила эта просьба. Я был уверен, что она поддержит меня. Но, к моему изумлению, она сказала: «Мне кажется, ты преувеличиваешь».

Я был поражен. Как же так? Как моя жена, с которой меня связывают священные узы брака и клятва ничего не скрывать друг от друга, могла не разделить мое негодование?

Тем временем она продолжила: «Ты принимаешь это слишком близко к сердцу. Я не говорю, что тебе и вправду следовало исполнить ее просьбу. Но пойми, что не все относятся к браку так же, как ты. Многие пары чем-то делятся, а что-то хранят в тайне. Кто-то другой на

твоим месте просто ответил бы: „Без проблем“. Гораздо важнее во всем этом, почему тебя это так расстроило».

Слова жены повергли меня в оцепенение. Молча поразмыслив, я осознал, что она права.

Несмотря на то что в целом я весьма замкнутый человек, с близкими я открыт. Я против тайн, даже если это приводит к сложным и неприятным разговорам. С родными и друзьями я говорю обо всем и напрямик. Как, разумеется, и с женой — я не держу от нее секретов, и одно предположение о подобном выводит меня из себя. Так я устроен.

Конечно, не все со мной солидарны. Многие не любят делиться своими тайнами даже с самыми близкими людьми. Существует множество других моделей успешного супружества. Естественно, мой способ (все доверять второй половине) представляется мне наиболее правильным. Я даже могу порекомендовать его другим как залог счастливого брака. Но я не должен оценивать просьбу жены моего друга через призму собственных установок. Возможно, в их браке иные правила, и для них такая просьба в порядке вещей.

Благодаря этому случаю я выяснил нечто важное. Не о браке, а о самом себе. Я выяснил, что для меня исключительно важны открытость и честность в отношениях и что я не терплю посягательств на мои представления и привычки. Сталкиваясь с подобным, я вскипаю. Можно сказать, это моя болевая точка.

Зачем знать свои болевые точки? Затем, что, не зная их, я буду не в состоянии оценить происходящее объективно. И это касается не только конкретной ситуации. Каждый раз, когда задета эта тема (например, кто-то проявляет скрытность или подозревает в скрытности меня), я склонен реагировать бурно. Дело не в том, что мое мнение ошибочно, а реакция неоправданна. Дело в том, что впоследствии, когда, проявив гибкость мышления, я смотрю на происходящее со стороны, то вижу, что реакция эта субъективна. Мое негодование, вызванное просьбой жены друга, говорит намного больше *обо мне*, чем о самой просьбе. В этом и заключается суть взгляда на себя со стороны.

Нередко застойные ситуации на работе могут многое рассказать о человеке и его характере, и разбор этих ситуаций приводит к поразительным открытиям.

Однажды я проводил тренинг с Фрэнсис, руководительницей команды аналитиков. Фрэнсис отличалась способностями и трудолюбием, и ее начальник, генеральный директор компании, высоко ценил ее работу. Она была, что называется, восходящей звездой. Однако подчиненные Фрэнсис считали, что работать с ней трудно. Они жаловались вышестоящему начальству на то, что Фрэнсис дает им задания, но почти не говорит о том, как их выполнять. Кроме того, она давала на задание слишком мало времени. И наконец, Фрэнсис держала себя с младшими работниками сухо. Она никогда не хвалила их, не говорила, что ценит их усилия. В общем, мало кто стремился попасть к ней в подчинение. И меня попросили поработать с Фрэнсис.

Я начал с того, что задал Фрэнсис несколько вопросов, чтобы уяснить для себя ее стиль работы. Три момента оказались особенно важны.

Во-первых, Фрэнсис очень много работала. Если надо было, она задерживалась в офисе до полуночи и даже дольше.

Во-вторых, Фрэнсис была инициативным человеком, и ей сподручнее всего было работать в одиночку. Она явно предпочитала начальников, которые просто ставили перед ней задачу, а способ решения оставляли на ее усмотрение, не стремясь контролировать каждый ее шаг. Сталкиваясь с препятствиями, она преодолевала их самостоятельно, а не просила о помощи.

И в-третьих, несмотря на то, что Фрэнсис одержимо работала, когда речь заходила о ее достижениях, она была скромной, почти застенчивой. Фрэнсис избегала внимания и смущалась, когда ее выделяли и хвалили за успешно проделанную работу. Если кто-то из руководства во время телефонной конференции публично благодарил ее за усердие, она чувствовала себя крайне неловко, но ей оставалось только терпеть.

Эти факты помогли мне понять позицию Фрэнсис в отношениях с подчиненными. Благодаря им я увидел ее перспективу.

Когда я пересказал, что говорят о ней подчиненные, и спросил, что об этом думает она, Фрэнсис ответила: «Думаю, они ведут себя несерьезно. Когда я была аналитиком, я обходилась без подсказок и не жалела времени, чтобы самой разобраться что к чему, а не бегала с

каждой мелочью к менеджеру. И честно говоря, нелепо, что я работаю до полуночи, а аналитики уходят домой в семь-восемь. Обычная лень». Когда я спросил, ценит ли она усилия своей команды, выражает ли признательность за их работу, она сказала: «Смеху подобно. Люди делают свою работу, почему кто-то должен „ценить их усилия“? Не люблю, когда хвалят меня, и сама никого не хвалю. По-моему, это просто неуместно. Мне трудно понять, почему взрослые люди так и ждут, когда добрая тетя погладит их по головке».

Стало ясно, что Фрэнсис и подчиненные кардинально расходятся как минимум по трем конкретным вопросам.

- Сколько часов в день сотрудник должен проводить на работе?
- Сколь подробно должно быть рабочее задание?
- Как часто должен и должен ли вообще менеджер хвалить работников?

Правильных ответов на эти вопросы, вероятно, не существует. В каждом случае ответ свой. И искать ответы здесь было бы ошибкой. Проблема заключалась главным образом в разнице ожиданий. Фрэнсис и подчиненные должны были найти способ обсудить друг с другом свои ожидания и установить конструктивные рабочие отношения.

Услышав, как Фрэнсис отзывается о подчиненных и что думает об их пожеланиях, я понял, что правила, установленные для себя, она распространяет на других, и это мешает ей найти с ними взаимопонимание.

Фрэнсис смело можно назвать трудоголиком, и каждого, кто работал не так много и не так упорно, она почитала лентяем. Ей было трудно одобрить иное соотношение работы и личной жизни.

Сама Фрэнсис стремилась к «одиному полету», поэтому то, что подчиненные хотели получать более подробные задания, она рассматривала как проявление несамостоятельности. Ей не удавалось увидеть, что ее стиль работы не единственный из возможных, а стремление получить разъяснения в разумном объеме более чем законно и она как руководитель обязана их дать. Взгляд Фрэнсис был жестко ограничен пределами ее перспективы.

Похвалы вызывали у Фрэнсис неловкость, и поэтому она не хвалила других. Пожалуй, это наиболее яркий пример того, сколь сильно сковывали Фрэнсис рамки ее воззрений. Почти любому приятно, если его хвалит начальник, по крайней мере, редко кто от этого будет страдать. Однако из-за собственного специфического отношения к публичному одобрению Фрэнсис не могла представить, что это в принципе может нравиться нормальному человеку.

Чтобы взглянуть на ситуацию со стороны, Фрэнсис нужно было разобраться, как ее личные взгляды повлияли на динамику отношений с подчиненными. А для этого ей стоило выделить и осознать характерные особенности своей работы в прошлом как рядового сотрудника и позднее как менеджера. Фрэнсис стремилась к самостоятельности и не бежала от трудностей и ответственности, но при этом предпочитала оставаться в тени, не требуя признания своих заслуг. Если бы Фрэнсис распознала в себе эти черты, ей было бы легче понять, что не все работники похожи на нее. В самом деле, большинство (и даже подавляющее большинство) людей хотели бы получать чуть больше указаний, чем она. Точно так же далеко не всех устраивает, если за усилия они не получают благодарности.

Осознав это, она смогла бы увидеть нечто еще более сложное для восприятия. Может быть, ее способ — *не самый лучший*. Хотя Фрэнсис всегда работала при минимальной поддержке со стороны менеджера, возможно, она зря при столкновении с очередной проблемой каждый раз «изобретала велосипед». Возможно, Фрэнсис достигла бы большего в меньшие сроки и ей не приходилось бы так часто задерживаться до полуночи, если бы время от времени она обращалась за помощью. Возможно также, что нежелание Фрэнсис принимать похвалу — это тоже помеха на ее пути. Стремление к признанию есть почти у любого из нас, оно заложено в человеческой природе. Фрэнсис — нетипичный случай, и, скорее всего, на этой почве у нее будут проблемы с каждым, кого она встретит за свою карьеру.

СМОТРИМ В ЗЕРКАЛО

Разобраться, что происходит с Фрэнсис и как ее привычки и воззрения создают пробелы восприятия, — лишь часть задачи. Следующий шаг — помочь Фрэнсис увидеть то, что видел я.

Прежде всего мне нужно было, чтобы Фрэнсис поняла, как сама себе ограничивает угол обзора. Я хотел донести до нее, что значительная часть проблемы — в ней. И я должен был сделать это очень осторожно.

Мой разговор с Фрэнсис прошел так.

Я: Что вы думаете о том, как подчиненные отзываются о работе с вами?

Фрэнсис: Их отзывы несправедливы. Я уже говорила, что, по-моему, они слишком чувствительны. Я не прошу от них ничего, что не делала бы сама.

Я: Фрэнсис, прежде чем продолжить, хочу сказать, что вы добились в компании огромного успеха и что ваш стиль работы не только прекрасно подходит вам, но и делает вас ценным членом команды.

Эта реплика, где я отмечаю преимущества точки зрения Фрэнсис, имеет существенное значение, поскольку дальше я попрошу ее сделать нечто крайне неприятное. Я собираюсь убедить Фрэнсис в том, что ее подход не универсален и, вполне вероятно, имеет свои недостатки. Поэтому и нужно, чтобы Фрэнсис услышала, что я *не отвергаю* ее точку зрения и не встаю на сторону ее подчиненных. Вернее сказать, я хочу, чтобы, рассмотрев свою точку зрения со стороны, она сама пришла к выводам о том, что ее методы работы не подходят всем. Сделав это, Фрэнсис будет готова изменить общение с сотрудниками.

Фрэнсис: Спасибо.

Я: И после того как я это сказал, я хочу, чтобы вы посмотрели на ситуацию с позиции ваших подчиненных.

Фрэнсис: Знаю я их позицию. Лишь бы с ними почаще нянчились.

Я: Они просят, чтобы вы принимали большее участие в их работе. На ваш взгляд, это значит нянчиться?

Фрэнсис: Очевидно, что мнение о том, какова должна быть доля участия, не может быть не субъективным. Но если растолковывать слишком подробно, работник потеряет всякую самостоятельность и превратится в пару рук, которые печатают то, что я диктую. Я же хочу, чтобы они думали сами.

Я: Вы сделали очень точное замечание, сказав о субъективности. Я поясню: мне кажется, вы привыкли получать минимум указаний, и вас это вполне устраивает. Вы согласны?

Фрэнсис: Да, полагаю, что так.

Я: И думаю, вы судите о подчиненных исходя из того, чего бы вам самой хотелось, если бы на их месте были вы. Верно?

Фрэнсис: Возможно.

Я: Но, Фрэнсис, они — не вы. Не всем нравится полная свобода, независимость, возможность доходить до всего своим умом.

Фрэнсис: Почему нет?

Я: Потому что люди разные.

Фрэнсис: Вам не кажется, что они ведут себя как беспомощные? Вам не кажется, что они должны пользоваться своей головой?

Я: Вот как я это вижу, Фрэнсис. Я считаю, что люди должны думать своей головой. И я не говорю, что они правы, а вы нет. Я говорю, что ваше стремление делать все самой без малейших указаний — это скорее крайность. И ваше нежелание активнее помогать подчиненным больше говорит о вас и о ваших принципах, чем о том, насколько разумны их жалобы.

Фрэнсис: Хм.

Я: Хочу немного развить мысль. Вы не любите, когда вас хвалят на людях. В этом нет ничего плохого. Но это ваша индивидуальная черта. Вы считаете, что публичная похвала неуместна или неприятна, но это мнение не относится к объективным фактам. Похвала не нужна вам. Но многие, я бы даже сказал, большинство, не похожи на вас, и вы должны помнить об этом. Если вы попытаете приложить свою мерку ко всему остальному миру, то сразу увидите, что именно вы не вписываетесь в общую картину. Это не должно вас огорчать или делать виноватой. Поймите лишь, что когда перед вами встает проблема, так или иначе связанная с

признанием заслуг и похвалой, велика вероятность, что нестандартным является *ваш* подход.

Фрэнсис: И что вы предлагаете?

Я: Я предлагаю перед беседой с сотрудником обдумывать, нет ли у вас пробелов в восприятии, связанных с темой разговора. Если вы их выявите, разговор пойдет совершенно по-другому.

Фрэнсис: Хм. Мне нужно об этом подумать.

Говорить с Фрэнсис приходилось крайне осторожно и деликатно. Как сообщить человеку, что его внутренний барометр, показывающий, насколько уместно то или иное действие, давно вышел из строя? Мне безболезненные способы неизвестны. Лучше всего проявить эмпатию и отчетливо донести до человека, что вы не обвиняете его в проблеме — скорее вы предлагаете ему новую схему действий, согласно которой он сможет вести себя более осознанно и, скорректировав собственные ожидания и действия, изменить ситуацию.

На следующем тренинге Фрэнсис сказала, что обдумала критику и решила, что в ней есть здоровое зерно. Она вспомнила, что, будучи рядовым сотрудником, прекрасно ладила с одним менеджером, которого многие ее коллеги не любили. Оглядываясь назад, она поняла, что ей нравилось именно то, что не нравилось остальным: менеджер не давал почти никаких пояснений, не хвалил за успехи и предоставлял работникам полную свободу действий. Таким образом, ее предпочтения в работе четко прослеживались уже тогда.

Фрэнсис также предположила, что дискомфорт от публичных похвал был следствием той культуры, в которой она выросла. В ее окружении не принято было хвалить никого, кроме детей. Если взрослый получал комплимент, хорошим тоном считалось немедленно запротестовать. Поскольку Фрэнсис понимала, что не всех воспитывали так же, ей не оставалось ничего иного, как признать, что другие любят, когда их хвалят.

Таким образом, Фрэнсис обнаружила, что существенная часть проблемы в ней самой, но, напомню, это не повод для огорчения — это повод для радости. Ее «просветление» не снимает с аналитиков всю

ответственность за происходящее. Но сдвиг в сознании поможет Фрэнсис изменить ситуацию в одностороннем порядке.

ТРЕНИРУЕМСЯ СМОТРЕТЬ СО СТОРОНЫ

Вы, скорее всего, уже убедились в том, что смотреть на себя со стороны полезно и даже необходимо. Но вот вопрос на миллион долларов: как это сделать? Как увидеть то, чего вы не видите по определению?

Универсального рецепта не существует. Это скорее искусство, чем наука, и нет никакой формулы, которая гарантирует вам успех. Однако вы можете сделать кое-что, чтобы продвинуться на шаг вперед.

Первое. *Начните задавать себе вопросы.* Заведите привычку всегда спрашивать себя: «Каким я кажусь этому человеку?» или «Что я сделал, чтобы усугубить ситуацию?» Эти вопросы — зеркальное отражение тех вопросов, которые обычно возникают у вас сами собой. Ведь часто вы думаете: «Что он делает не так?» Если задавать себе подобные вопросы, это уже помогает повысить осознанность и более трезво взглянуть на собственное поведение.

Второе. *Ищите схему.* Вы можете заметить, что застойные ситуации, в которые вы попадаете, развиваются по одному и тому же сценарию. У Джой, руководительницы команды разработчиков, были проблемы с Хэнком, и эти проблемы были связаны с ее неумением вести себя уверенно и решительно. Возможно, Джой сама заметит, что ситуации, в которых нужно чего-то требовать, доставляют ей дискомфорт, а это говорит о наличии пробела в восприятии. Боб, прекрасный технический специалист, только и слышит со всех сторон, что он блестящий профессионал, но совершенно не умеет общаться с людьми. Это свидетельствует о пробелах Боба.

Третье. *Обратите внимание на свою сильную эмоциональную реакцию* в тех или иных случаях. Эмоции могут указывать на пробелы в восприятии. Глубокое негодование, возникшее, когда мне предложили скрыть нечто от жены, было подсказкой заглянуть внутрь своего «я». Если рассмотреть другие ситуации, где я бурно реагировал на чужую скрытность, то можно увидеть в них одну схему.

И наконец, четвертое. *Попросите о помощи со стороны.* Сторонний наблюдатель нередко замечает и может описать вам все то, что вы пропускаете. Впрочем, отыскать подходящего человека не так легко. Поскольку речь о ваших же пробелах в восприятии, вы по определению не сможете оценить, насколько полной будет нарисованная этим человеком картина. Поэтому важно найти надежного помощника.

Подходящей метафорой будет поиск лечащего врача. Мое минимальное требование к врачу — наличие знаний и опыта. Поэтому я смотрю, есть ли у него диплом уважаемого медицинского вуза и успехи в практике. Но в крупных городах врачей много, и большинство превосходят этот минимум. Поэтому при выборе личного врача большую роль играют уже дополнительные факторы, и один из самых важных — вопрос доверия. Когда дело касается медицины, я не могу спорить с врачом или сомневаться в его выводах, поскольку просто-напросто не владею предметом. Как пациент я в некотором смысле двигаюсь вслепую, и мне важно знать, что я могу доверять своему врачу и что он хорошо делает свою работу.

Доверять важно и в другом аспекте. С врачом я должен быть открытым и честным, делиться с ним самыми разными сведениями (например, о своей сексуальной жизни, пищевых привычках, болезненных симптомах), с готовностью выслушивать не всегда приятные для меня рекомендации (например, что мне необходимо сбросить вес, пройти тест на генетические заболевания или изменить образ жизни). Если я не доверяю врачу, я не обращаюсь к нему или не последую его советам.

Поиск участия и обратной связи у постороннего во многом похож. Выберите того, кому доверяете. Когда он начнет описывать ситуацию со стороны, вам будет сложнее сопротивляться.

Очень важно предупредить человека, что вы ждете не сочувствия и поддержки, а трезвой оценки. Можете сказать что-нибудь вроде: «Я не хочу, чтобы ты просто поддакивал. Нужно, чтобы ты сказал, что, на твой взгляд, я делаю не так. Это поможет мне вырасти».

В этой роли может выступить профессиональный коуч. Идеально подходит коуч, который уже успел наладить отношения с клиентом.

Примеры, приведенные в этой главе, показывают, каким образом тренинг помогает преодолеть застойную ситуацию.

Кроме коуча вы можете обратиться к сослуживцу — начальнику, коллеге, даже подчиненному. Многие мои знакомые считают надежным источником непредвзятой критики своих супругов или других членов семьи. Самое главное — найти человека, который знает вас и будет с вами честен. Можно обратиться и к помощи техники. Прослушав аудиозапись или просмотрев видео, вы получите точный взгляд со стороны (хотя запись, конечно, не сможет выслушать и помочь, когда у вас включится защитная реакция).

ПЕРЕХОДИМ К ДИАЛОГУ

Самое сложное, когда вы учитесь смотреть со стороны, — это преодоление внутренних барьеров. Если вы способны на это, значит, вы уже на полпути к успеху. Следующий шаг — поговорить о пробелах своего восприятия с другим участником ситуации. Этот разговор, возможно, радикально изменит ваше общение и поможет выйти из тупика.

Вот несколько советов, как использовать в разговоре открытия, сделанные благодаря взгляду со стороны.

- *Прямо проговорите, что проблема отчасти в вас.* Это не значит, что вы берете всю вину на себя. Это значит, что вы выявили в себе пробелы восприятия, которые усугубили ситуацию, и готовы в этом признаться.
- *Спросите у собеседника, как он воспринимает ваше поведение.* Вы достигнете сразу двух целей. Во-первых, это дает другому человеку возможность поделиться чувствами и уверенностью, что вы его услышали, а это всегда положительно влияет на ситуацию. Во-вторых, вы получите собственно ответ на вопрос, каким вы кажетесь другому человеку. В конце концов, если вы учитесь смотреть на ситуацию со стороны, то здесь вы получаете сведения, что называется, из первых рук.
- *В краткой форме повторяйте мысли, высказанные собеседником.* Так вы покажете, что активно слушаете его. Это убедит собеседника в том, что его понимают.

— *Поделитесь соображениями о том, что вы хотите исправить.* Если дело касается пробела в вашем восприятии, скажите, что вам нужна помощь. Если неосознанно задели человека словом или поступком, извинитесь. Делайте то, что в данном случае представляется правильным, — но обязательно закончите эту часть разговора, прежде чем идти дальше (например, обсуждать конкретные способы решения проблемы). Не торопите события, двигаться медленно стоит уже затем, чтобы убедиться, что вас правильно поняли. Имейте в виду, что собеседник поначалу может даже не заметить, что вы пытаетесь взять часть ответственности на себя.

Ниже приведен разговор, который состоялся у Фрэнсис с аналитиком Аланом. У них была встреча с глазу на глаз, чтобы обсудить возникшие проблемы, и я подсказал ей, как задействовать в разговоре ее новообретенную осознанность.

Фрэнсис: Алан, я хочу поговорить о том, как нам более эффективно работать вместе. Я думаю, мои субъективные представления о должном повлияли на то, что у нас проблемы.

Алан: Соглашусь с вами.

Фрэнсис: Прежде всего хочу сказать, что ваше мнение очень важно для меня как руководителя, и мне нужно знать его, чтобы работать лучше.

Алан: Я очень ценю это.

Фрэнсис: Как по-вашему, вы получаете от меня достаточно подробные инструкции?

Алан: Откровенно говоря, нет. Каждый раз мне кажется, что меня бросают на задание без компаса и карты, и я не понимаю, каким образом мой проект соотносится с общей картиной. Я боюсь обращаться к вам за помощью, потому что вы этого не любите. В итоге я трачу много времени впустую, просто потому что не знаю, с чего начать.

Фрэнсис: Я думаю, это во многом зависит от моих личных предпочтений в работе. Для меня лучший способ — решать все самостоятельно. Но я обнаружила, что не всем нравится такой

подход. Поэтому мне нужно подстроиться под сотрудников с иным стилем работы и давать им больше разъяснений, конечно, в разумных пределах. Полагаю, дело в пробелах моего восприятия.

Алан: Я очень ценю, что вы столь внимательно прислушиваетесь к моим замечаниям.

Фрэнсис: В то же время я хочу, чтобы вы понимали: я не могу вести вас за руку через все этапы. Я ожидаю, что вы возьмете на себя инициативу, и раз от раза вам будет требоваться все меньше подсказок.

Алан: Я хотел бы достичь того уровня, когда смогу работать самостоятельно.

Фрэнсис: В таком случае почему бы нам не договориться: я буду давать вам больше разъяснений, и если я даю их недостаточно или, наоборот, слишком много, вы сигнализируете мне об этом. Кроме того, давайте снова обсудим эту тему через несколько недель, чтобы проверить, как продвигается дело.

Помните: смотреть со стороны не значит принимать всю вину на себя. В процитированном диалоге вы видите, что, хотя Фрэнсис признает свой вклад в проблему, она все же просит Алана взять на себя ответственность за *его* поведение. Подобным образом вы можете подать отличный пример, подтолкнув оппонента к тому, чтобы он поразмыслил о своих пробелах в восприятии. Но даже если этого не произойдет, не бойтесь показать слабость. Награда — ваш личностный рост и повышение осознанности — того стоит. И ради этого вам *не нужно* отказываться от собственной точки зрения на ситуацию.

КАК ВСТУПИТЬ НА ПУТЬ

Работая с клиентами, я обнаружил, что взгляд на ситуацию со стороны — это одновременно и самый сложный, и самый продуктивный прием. Награда здесь пропорциональна затраченным усилиям. Я питаю глубокое уважение и симпатию к людям, которые осмеливаются вступить на этот путь. Если вам сложно решиться, попробуйте для начала проделать такое упражнение: представьте, что все, что вы слышите о себе, — правда. Ненадолго забудьте о недоверии и примите то, что говорят о вас другие, за чистую монету. А затем спросите себя: если все то, что обо мне говорят, соответствует истине, какая часть будет худшей? Какая — самой пугающей? Что мне нужно было бы с этим сделать?

Это всего лишь мысленный эксперимент. Проведите пять минут, рассматривая себя со стороны, даже если считаете, что все это неправда. Иногда этих пяти минут уже достаточно, чтобы встряхнуть ваше мировоззрение.

ПОДВЕДЕМ ИТОГ

Взгляд на себя со стороны может оказаться неожиданным и/или неприятным опытом. Сопrotивляться здесь вполне естественно. Но если решитесь и попробуете, это не только поможет вам преодолеть застойную ситуацию, но и даст возможность узнать что-то новое о своем поведении и извлечь урок на будущее. Чтобы сделанные открытия пошли вам на пользу, не нужно радикально менять свой характер и привычки. Даже небольшой рост осознанности, ведущий к малым подвижкам в поведении, может произвести большой эффект. Взгляд со стороны предлагает непревзойденную возможность для развития, не отказывайтесь от нее. Сторонний наблюдатель, к которому вы испытываете доверие, поможет вам пробить психологические защиты и добиться истинной гибкости мышления.

Существует множество причин для возникновения застойных ситуаций. Одна из них — поведение другого участника, на которое влияет личная история этого человека (мы обсуждали это в [главе 4](#)). Вторая — ваше собственное поведение, которое вы, скорее всего, не до конца осознаете. Целью этой главы было помочь вам выявить пробелы

в собственном восприятии. Третий существенный фактор — это общий контекст, система, внутри которой вы взаимодействуете с другим участником ситуации. Изучение этой системы и ее воздействия на ситуацию — тема следующей главы.

Не принимайте на свой счет

Ханс, руководитель команды программистов крупного инвестиционного банка, вел затяжную войну с одной из сотрудниц банка, Линдой, которая была, кроме того, его внутренним клиентом¹. «Она постоянно меня подгоняет, — сказал он. — Если я говорю ей, что на проект нужно два месяца, она говорит, что он нужен ей через месяц. Если я говорю, что понадобится месяц, она говорит — две недели. Обращивать запросы Линды — часть моей работы, но что ни делай, ей не угодишь».

Линда расстраивалась ничуть не меньше: «Я никогда не знаю, сколько времени на самом деле требует проект, а мои внешние клиенты хотят результат как можно раньше. Ханс называет какой-то срок, но, стоит его поторопить, как выясняется, что он и вправду может сделать все быстрее. Его сроки раздуты. И у меня нет другого выбора, кроме как подгонять его: мне не на руку, чтобы он работал вдвое медленнее, чем может».

Несомненно, между Хансом и Линдой завязался конфликт, и оба испытывали неподдельное раздражение друг к другу. Но, как мы увидим далее, истинным двигателем конфликта были не эти две личности, а те роли, которые они играли внутри своей организации. Человек в профессиональной деятельности редко ни от кого не зависит в своих действиях. Как правило, каждый входит в команду или организацию, где играет определенную роль. Иногда взаимное напряжение возникает независимо от того, кто эти роли исполняет. Ханса и Линду подталкивает к конфликту система, а не их личные качества. Один из ключевых моментов в искусстве перемещать перспективу — умение распознавать, каким образом система создает конфликт, и разрешать его.

РОЛИ УЧАСТНИКОВ КАК ОСНОВА СИСТЕМНОГО КОНФЛИКТА

Трудно наблюдать за системой, являясь ее частью. Поведение людей мы привыкли полностью переносить на их личность. Мы сбрасываем со счетов или вовсе не замечаем ту роль, которую они играют, и видим причину их слов и поступков в индивидуальных свойствах характера.

Несколько лет назад меня вызвали кандидатом в присяжные в суд Манхэттена. Я дисциплинированно прибыл на место в девять утра, отчаянно надеясь, что меня не возьмут на слушание и я вернусь домой завтра-послезавтра. Я вошел в огромное помещение, заполненное сотнями ожидающих. У меня накопилось множество вопросов: какова вероятность, что меня назначат присяжным, сколько времени придется провести в этом помещении, когда перерыв на обед и так далее.

Самым естественным казалось обратиться к служащей, которая сидела за столом недалеко от входа. Я подошел к столу и попытался заговорить, но она отказалась отвечать и вообще вступать со мной в беседу. Едва взглянув на меня, она протянула мне бланк и сказала: «Я сделаю объявление через несколько минут». Я был возмущен. Вот я стою, против воли вырванный на несколько дней из повседневной жизни юридической системой, которая существует на мои же налоги, а эта женщина даже не собирается отвечать на мой вопрос! Но выбора не было, поэтому я сел и стал ждать объявления.

Объявление прозвучало в 9:15 — к этому времени большинство кандидатов в присяжные собрались. И за предыдущие четверть часа несколько десятков человек подошли к столу с вопросами, в основном с теми же, что пытался задать я. И каждому служащая отвечала одно и то же: «Я сделаю объявление через несколько минут».

Когда я наконец услышал объявление (оно было длинным и очень подробным), я понял, почему она отказывалась отвечать. В объявлении была вся информация, которая меня интересовала. В нем были ответы и на те вопросы, которые я не догадался задать. Моя злость улетучилась.

Я обдумал свое изначальное возмущение и то, с какой легкостью оно исчезло. Я понял, что сперва интерпретировал поведение служащей как персональное оскорбление. На самом деле в ее

отношении ко мне не было ничего личного. Оно было полностью обусловлено системой. Несоизмеримо эффективнее сообщить нужную информацию всем и один раз, чем проводить десятки или даже сотни отдельных бесед. Система позволяла одному человеку справиться с валом однотипных вопросов, не нужно было привлекать к делу нескольких служащих, которые снова и снова повторяли бы одно и то же. Эта система вызвала у меня краткий приступ тихого гнева, но в остальном была полностью разумна. После того как я осознал *системную* природу нашего общения, происходящее обрело смысл, и раздражения как не бывало.

Система способна порождать самые разнообразные напряжения. Давайте рассмотрим несколько наиболее распространенных видов системных конфликтов.

КОНФЛИКТ УСТАНОВОК

Один из самых распространенных источников разногласий внутри системы — конкурирующие установки сотрудников организации. Чтобы понять, каким образом система сталкивает Ханса с Линдой, нужно сделать шаг назад и, увидев картину целиком, рассмотреть, какую роль играет в ней каждый из них.

Линда отвечает за отношения с внешними клиентами банка. Банк очень дорожит клиентами, которые приносят ему миллионы дохода. Если что-то будет не так, клиенты без лишних раздумий перейдут в конкурирующий банк. Многие напрямую угрожают этим, когда их не устраивает качество услуг. (Всем известно, что банки только и ждут благоприятного случая, чтобы перехватить чужого клиента.)

Пользуясь этим рычагом, клиенты предъявляют повышенные требования и немилосердно давят на Линду. Потеря клиента плохо отразится не только на делах банка, но и на карьере Линды. Поэтому она решительно настроена приложить все возможные усилия, чтобы удовлетворить запросы клиентов, в том числе готова, в свою очередь, жестко давить на команду программистов, сколь бы трудным ни было задание.

Эту команду специалистов, которые обслуживают несколько групп внутри банка, возглавляет Ханс. Его «клиенты» не сторонние

организации, а внутренние отделы банка, такие же, как отдел Линды, использующие ИТ-средства для работы с внешними клиентами. Перед каждым внутренним заказчиком Ханс отвечает за соблюдение сроков. Естественно, каждый заказчик считает свое задание самым важным и торопит Ханса. Хансу приходится расставлять запросы по приоритетам и по мере возможности в равной степени удовлетворять нужды всех внутренних клиентов.

Более того, внутренние клиенты, в том числе Линда, иногда неверно понимают, что на самом деле нужно клиенту внешнему. Его просьба может звучать просто, но команде Ханса понадобится много часов или даже дней, чтобы ее выполнить. Поэтому, устанавливая дату исполнения, Ханс должен проявлять осторожность: если поддастся давлению какого-нибудь не в меру настойчивого внутреннего заказчика и бросить все силы на его задание, это поставит под угрозу другие проекты, которые уже запущены и для которых назначены свои сроки.

Учитывая все это, несложно понять, как Ханс и Линда завязли в системном конфликте. Ханс пытается избежать санкций за срыв сроков. Ведь что может быть хуже, чем сказать клиенту «нет»? Только сказать «да», а затем не выполнить обещания. Как работник ИТ-отдела, Ханс знает, что зачастую сложно предсказать, сколько времени займет та или иная работа. Непредвиденные трудности встречаются на каждом шагу, и на то, чтобы разобраться с ними, уходит время. Техзадание может быть вполне ясным, но иногда внутренний клиент, увидев результат, хочет изменений. А порой внешние клиенты, руководствуясь новыми обстоятельствами, корректируют свои требования, когда проект уже запущен.

Таким образом, имеется немалая вероятность, что задание изменится в процессе и на его выполнение уйдет больше времени. Поскольку Ханс несет ответственность за то, чтобы все было сделано точно и в срок, назначая дедлайн, он создает «подушку безопасности», рассчитанную на тот случай, если что-то пойдет не так и потребуются исправления на ходу. Это не особая черта Ханса — другие программисты работают точно так же.

Линда же обязана внимательно относиться к пожеланиям клиентов. Она не знает о прочих заданиях, которыми жонглирует Ханс, и ей, по

большому счету, нет до них дела. Ее забота — клиенты, и точка. Линда пребывает в состоянии хронического стресса: ей нужно в кратчайшие сроки предоставить то, что хотят клиенты, и она боится, что, если проявит недостаточное рвение, то проиграет конкурентам. Давление идет не только со стороны клиента. Менеджер Линды требует, чтобы она предоставляла клиентам все и по первому слову. Кроме того, как человек, не разбирающийся в ИТ, Линда не в состоянии объективно судить, сколько времени должно занять выполнение того или иного задания. Все, что она знает, — надо изыскать способ сказать клиенту «да».

В этих напряженных условиях Линда оказывает давление на Ханса и устанавливает не всегда реалистичные сроки. Дело не в том, что Линда напористая и эгоистичная особа, — она лишь добросовестно исполняет свои обязанности. Именно этого ожидают от нее клиенты, менеджер и банк в целом.

Системный конфликт между Линдой и Хансом растет как снежный ком. Ханс знает, что в ходе работы наверняка появятся новые требования, поэтому еще больше раздувает свою «подушку безопасности». Это дает ему пространство для маневра, и в частности, он может уступить после, согласившись сделать задание быстрее.

Однако со временем действия Ханса изменили поведение Линды. Линда подозревает, что срок назначается с большим запасом, ведь она убедилась, что иногда под давлением Ханс соглашается сдать проект раньше. Поэтому она начинает давить еще сильнее. Она «выворачивает наизнанку» подушку безопасности, изначально требуя, чтобы работа была выполнена скорее, чем на самом деле нужно, чтобы затем сделать Хансу уступку и в итоге установить желаемый ею срок.

Ситуация, заиклившись, приводит к «гонке вооружений»: подушка безопасности становится все объемнее, а требования все агрессивнее, переговоры о сроках все более ужесточаются, и каждая сторона воспринимает действия другой как личное оскорбление. Хотя, важно отметить, конфликт между Линдой и Хансом лежит не в плоскости личных отношений. Если бы мы заменили Ханса на любого другого программиста, а Линду — на любого другого банковского служащего, конфликт от этого никуда бы не делся. «Сценарий»

сталкивает интересы «персонажей» независимо от характеров «актеров».

ПРЕИМУЩЕСТВА КОНФЛИКТА УСТАНОВОК

Корпорации нередко дают работникам конкурирующие установки, создавая системные разногласия внутри компании, и это не случайность. Почему так происходит? Потому что цель компании — заставить отдельных сотрудников или целые отделы работать больше и продуктивнее.

Представьте себе, например, инвестиционный департамент банка. Менеджеры департамента вкладывают деньги состоятельных клиентов от их имени. Задача менеджеров — эффективно управлять этими инвестициями и обеспечить клиенту максимальный доход, учитывая налоговые последствия, проблемы наследования и всевозможные риски. Департамент приносит банку значительную часть прибыли, и забота о комфорте клиентов (а также привлечение новых клиентов) — дело первостепенной важности.

При этом регулирующие органы, призванные бороться с отмыванием денег, коррупцией, терроризмом и наркобизнесом, зорко следят за денежными потоками внутри банковской системы. Сейчас банки работают по строгим правилам, за нарушение которых взыскиваются крупные штрафы. Часть этих правил определяет отношения банка с клиентами. Некоторые операции по счетам сопряжены с обязательной проверкой на предмет незаконной деятельности. Каким бы стрессом это ни было для клиента, банк, отказавшись от проверки, подвергнется серьезному риску, даже если клиент полностью чист.

Как банку убить двух зайцев? Обычно инвестиционный департамент создает два подразделения — отдел по контролю над соблюдением правовых норм и отдел продаж — и дает им разные установки. Задача отдела продаж — наращивать продажи и максимально увеличивать прибыль. Задача отдела контроля — придирчиво проверять любые подозрительные действия клиентов, тем самым сводя к минимуму риск для банка. У каждого отдела своя четко

определенная задача, и это позволяет банку обслуживать клиентов, одновременно строго придерживаясь правил.

Лакмусовой бумажкой, позволяющей судить, сколь хорошо работает эта нехитрая система, служит то, как банк решает неоднозначные случаи, насчет которых правила не дают полной ясности. Например, существуют операции, которые вроде бы не вызывают особых подозрений, хотя, возможно, стоит их и проверить. Проверка чревата определенными рисками и затратами (временными и ресурсными). Кроме того, разрушить отношения с клиентом может один только намек на то, что его подозревают в незаконной деятельности. В то же время существуют риски и затраты, связанные с *отказом* от проверки: если эти действия в конце концов попадут в поле зрения регулирующих органов и будут ими отнесены в разряд подозрительных, банк оштрафуют и его репутация пострадает.

Итак, что же делать в промежуточных ситуациях? Напомню, банк хочет решить обе части уравнения: сохранить добрые отношения с клиентом и обезопасить себя от штрафа и ущерба для репутации. Конкурирующие установки должны стимулировать отдел по контролю над соблюдением правовых норм и отдел продаж активно искать способ удовлетворить эти нужды одновременно. Оба отдела будут энергично работать над выполнением своей подзадачи и в итоге придут к неожиданному решению, которое в другом случае осталось бы незамеченным.

По крайней мере, так в теории. В реальности зачастую все происходит далеко не столь гладко, и легко понять почему. Задача Стива, специалиста по продажам инвестиционного департамента, — осуществить как можно больше продаж. Поэтому Стив крайне заинтересован в создании и укреплении своих отношений с клиентами. На пестование таких отношений обычно уходят годы, и меньше всего Стиву хочется оттолкнуть клиента, подвергнув проверке его действия, попадающие в «промежуточную зону». Кроме того, Стив получает личную выгоду в виде процента от сделки, а отрицательные последствия, которые могут возникнуть из-за отсутствия проверки, в случае чего лягут на банк. Потенциальный плюс виден четко и вблизи, потенциальный минус отдален и туманен.

Сравните это с установками Коринн, специалиста по внутреннему контролю. Она обязана следить, чтобы клиент не воспользовался услугами банка для противоправных действий. Риск штрафных санкций вполне реален, поэтому даже те операции, в которых нет явного нарушения закона, должны подвергаться тщательной проверке. Урон банка в случае, если непроверенные операции впоследствии будут сочтены незаконными, огромен. Оставив клиента в покое, Коринн не получит никакой прямой выгоды. А вот если она не проведет проверку там, где следовало, это может стоить ей карьеры. Таким образом, она крайне заинтересована в том, чтобы тщательно проверять любые операции, какой бы призрачной ни была возможность криминала. Представьте себе такой разговор.

Стив: Мне не кажется, что здесь нужна проверка.

Коринн: Мы не можем рисковать. Твой клиент много раз переводил деньги на зарубежные счета. Это выглядит подозрительно, поэтому проверка нужна.

Стив: Он не сделал ничего плохого. На каждый перевод есть документы. Не похоже, чтобы он бегал от налогов. Кроме того, он один из важнейших клиентов. Я не собираюсь портить с ним отношения только из-за того, что у тебя дурные предчувствия.

Коринн: Похоже, тебя интересуют только твои проценты, но моя задача — защитить банк. Если мы не проведем проверку, то поставим под удар нашу репутацию и окажемся на карандаше у регулирующих органов. Я к этому не готова. Думаю, ты предвзято смотришь на ситуацию.

Стив: Конечно, тебе плевать на отношения с клиентами, ведь это не твоя забота!

Коринн: Как будто тебе не плевать на проверку — если что-то пойдет не так, не ты потеряешь работу!

Проблема кроется в установках Стива и Коринн. Они могут обмениваться личными обвинениями, однако это не личный конфликт. Замените Стива любым другим специалистом по продажам, а Коринн — любым другим специалистом по контролю, и вы, скорее всего, получите такой же спор.

Существует соблазн рассмотреть ситуацию с точки зрения этики и сказать, что рвение специалиста по безопасности в этическом смысле стоит выше, чем пассивное сопротивление проверке специалиста по продажам. Но, полагаю, это было бы ошибкой. Смотреть сквозь пальцы на сомнительные действия очевидным образом неэтично, но притеснять законопослушных клиентов, проверяя совершенно безобидные действия только для того, чтобы на все сто защитить банк, также не слишком правильно и этично. Кроме того, такая политика не принесет успеха в долгосрочной перспективе. Если придирааться ко всем клиентам подряд, есть риск, что они перейдут в другой, более дружелюбно настроенный банк.

Кто-то возразит, что я сгустил краски. Разве специалист по продажам, такой как Стив, не понимает, какие потери понесет банк (а значит, и он лично), если незамеченными пройдут нелегальные действия? Разве специалист по контролю, такой как Коринн, не понимает, с какими рисками и затратами сопряжены трения с клиентами? И да и нет. Действительно, умудренный опытом профессионал способен увидеть полную картину и устранить возникшие разногласия. Однако нелегко увидеть мозаику целиком, если что-то угрожает *твоему* «кусочку пазла». Когда ставки так высоки, Стив и Коринн будут сражаться до последнего. В случаях, где ситуация неоднозначна, противоборства между конкурирующими установками не избежать. И скорее всего, разгорится конфликт.

Принесет ли пользу конфликт установок, зависит от того, насколько возможна конструктивная честная дискуссия между такими людьми, как Стив и Коринн. Это единственный способ сбалансировать конкурирующие задачи банка. Подобная дискуссия, какой бы напряженной она ни была, требует хорошо развитых навыков в коммуникации и разрешении конфликтов, а значит, для ее участников жизненно важно научиться осознавать роль системы в ситуации. В противном случае конфликт, порожденный системой, понизит продуктивность, повысит которую эта система была призвана. Далее я расскажу о том, как разбираться в хитросплетениях системных конфликтов.

ИЕРАРХИЯ

Иерархия — еще один распространенный источник системных разногласий в организации. Здесь напряжение создается разницей не в установках, а в объеме власти, которой обладают вовлеченные стороны. Дисбаланс сил оказывает существенное влияние на то, как стороны общаются (или пытаются общаться).

Амелия — управляющий партнер в успешном архитектурном бюро, где проработала много лет. Она близко сотрудничает с Куртом, чью кандидатуру на роль управляющего партнера должны рассмотреть в конце года. Чтобы кандидатура Курта прошла (а он страстно этого желает), нынешние партнеры должны утвердить ее единогласно. Поэтому для Курта очень важно беречь свою репутацию и поддерживать хорошие отношения со всеми восемью управляющими партнерами.

Однако между Амелией и Куртом возникло напряжение. Амелия недовольна, поскольку Курт справляется не со всеми заданиями. Курт же недоволен, поскольку Амелия задает ему все больше и больше работы, хотя у него и без того дел невпроворот. Вот мой разговор с Амелией.

Я: В чем ваша проблема с Куртом?

Амелия: Курт не выполняет работу вовремя. Я прошу его что-то сделать, и он говорит, что сделает, но потом выясняется, что он занят другими заданиями и не успевает к сроку.

Я: Как вы думаете, почему это происходит?

Амелия: Думаю, Курт не умеет распределять свое время.

Я: Вы обсуждали это с ним?

Амелия: Пыталась. Я говорю: «Если вы слишком заняты, чтобы взять задание, то скажите мне об этом». Но он молчит. Берется за все подряд, а потом ничего не успевает.

И вот для сравнения разговор с Куртом.

Я: В чем ваша проблема с Амелией?

Курт: Амелия — одна из управляющих партнеров, и отказывать ей — себе дороже, если я тоже хочу стать партнером. Проблема не только

с Амелией, но со всеми партнерами. У меня есть опыт, они меня знают, и потому все хотят, чтобы с их проектами работал я. И, сознательно или нет, они пользуются тем, что я не могу им отказать. Любой может проголосовать против меня. Поэтому я должен всем говорить «да» и управляться со всеми делами одновременно.

Я: Вы говорили об этом Амелии?

Курт: Пытался, но она сказала: «Не беспокойтесь об этом. Если вы слишком заняты, чтобы взяться за этот проект, я пойму». Но я ей не верю. Я слышал, что она проголосовала против одного кандидата, потому что он, по ее мнению, был «недостаточно предан компании», что бы это ни значило. Голосование тайное, и она — или любой другой — может вонзить мне нож в спину, а я так и не дознаюсь, кто это был. Отказывать партнерам слишком рискованно.

Как вы можете видеть, системный конфликт здесь вызван иерархией. Система такова, что кандидату сложно открыто разговаривать с кем-либо из управляющих партнеров. Любой партнер волен провалить кандидата, и, опасаясь этого, тот не в состоянии общаться с ними на равных.

Как ни странно, партнеры могут даже не осознавать величину дисбаланса. Механика системы такова, что силы в ней, казалось бы, рассеиваются. Решения принимаются по итогам голосования, и никто не обладает решающим голосом. Поэтому любой партнер искренне полагает, что с ним можно говорить начистоту и вообще его нечего бояться. Но в реальности кандидат боится отказать хоть одному.

Заметьте, что никто из участников ситуации не ведет себя «плохо». Амелия не пытается подавить Курта — ее положение в иерархии давит на него само по себе. А Курта нельзя назвать нерешительным человеком — однако уязвимость положения заставляет его занимать оборонительную позицию. Их роли порождают конфликт, и то же самое, несомненно, происходит между сотнями других партнеров и кандидатов. Изменение динамики личных отношений в подобной ситуации ничего не даст. Необходимо изменить или, по крайней мере, обсудить системную природу происходящего.

Иерархия — одна из самых распространенных причин, по которым возникают системные разногласия. В университетах научные руководители с солидным стажем имеют больше власти, чем молодые сотрудники, и примут ли на факультет последних, зависит от того, как проголосуют первые. Дисбаланс сил приводит к разногласиям. Во многих корпорациях повышение работника зависит от одобрения начальства, что также создает дисбаланс.

Иерархия и дисбаланс сил — не негативные явления как таковые. Вполне логично, что люди, которые имеют больший опыт и на которых возложена большая ответственность, в целом обладают большей властью, чем прочие. Амелия, как один из управляющих партнеров и совладельцев фирмы, *должна* иметь возможность голосовать за будущих партнеров, с которыми ей придется тесно сотрудничать. Система необязательно ущербна, но она влияет на взаимодействие людей внутри нее. Умение управлять этим взаимодействием — тот навык, которым нам предстоит овладеть.

ЭФФЕКТ СУПЕРГЕРОЯ

Еще один источник системных разногласий я называю эффектом супергероя. Он возникает в организациях, где все построено вокруг одного человека. В таких условиях взаимодействие сотрудников компании с этим единственным «супергероем» неизбежно носит системный отпечаток. Типичными примерами этого явления служат многие хеджевые фонды.

Хеджевый фонд представляет собой инвестиционную компанию. Она получает деньги от клиентов, и ее задача — вложить эти деньги, чтобы получить максимальный доход. Это в высшей степени конкурентный бизнес, и обогнать рынок здесь нелегко. Хеджевые фонды, которым удастся генерировать постоянную прибыль, добиваются успеха и приносят своим сотрудникам огромные доходы; те, кому это не удастся, исчезают из бизнеса.

Многие хеджевые фонды имеют одного основателя. Этот человек — своего рода двигатель компании: ставки делаются на его имя, его репутацию и связи; от его талантов в области капиталовложений зависит, будет фонд успешным или нет.

С системной точки зрения организация с эффектом супергероя сталкивается с рядом трудностей. В ней существует иерархическое напряжение, поскольку между основателем и всеми остальными сотрудниками лежит пропасть. В таких организациях дисбаланс становится только более очевидным. Все полностью зависят от основателя, в чьих руках находится источник дохода каждого из них. И в отличие от ситуации с Амелией и Куртом, здесь право нанимать и увольнять всецело принадлежит одному человеку.

Более того, у супергероя нет начальника, который мог бы устранить или уменьшить дисбаланс сил. Основатель стоит выше всех. Если обычную иерархию можно уподобить кирпичному дому с плоской крышей, то организация «супергероя» — это пирамида с единственным каменным блоком на вершине. При этом коллектив хеджевого фонда бывает совсем не многочисленным: в компании, ворочающей миллиардами долларов инвестиций, может быть сотрудников двадцать или даже меньше.

Все это создает ситуацию, когда одно слово начальника решает все в карьере подчиненного. Оттого работники часто опасаются отказывать или противоречить основателю. Желание завоевать расположение «супергероя» становится обыденной установкой каждого сотрудника компании. Работники маневрируют, пытаясь пробраться к вершине пирамиды, поскольку близость к «супергерою» — мерило статуса и шанс воздействовать на босса.

Хеджевый фонд не единственный пример организации с эффектом супергероя. Точно так же, скажем, функционирует бригада хирургов, возглавляемая светилом медицины. «Супергероями» могут быть актеры и другие деятели шоу-бизнеса, а также те, кого называют людьми-брендами, такие как Опра Уинфри, Марта Стюарт или Дональд Трамп. Во всех этих случаях организация сосредоточена на одном человеке, и это обуславливает системные проблемы.

ЛИЧНОСТЬ ПЛЮС СИСТЕМА

Когда личные проблемы соединяются с системными проблемами, сложность ситуации возводится в степень. Возможно, в моем примере о суде присяжных у служащей, к которой я обратился, был дурной характер, и это усугубило ситуацию.

Возьмем пример Амелии и Курта из архитектурного бюро. Представьте, например, что Амелия не просто одна из тех, кому предстоит голосовать за прием Курта в число партнеров, но и эгоистичная, злопамятная личность. Она не терпит отказа. Встречая сопротивление, она начинает давить. А когда Амелии не удастся сделать все по-своему, она старается отомстить. Возможно, сама Амелия не осознает этого, поскольку не видит себя со стороны (этому вопросу посвящена [глава 5](#)). В результате Курт оказывается под двойной угрозой: системный дисбаланс сил и мстительность Амелии усиливают друг друга. Это не значит, что выхода нет, но это значит, что, чтобы найти его, Курту понадобится больше осознанности и более развитые коммуникационные навыки.

Взаимное усиление личных и системных проблем наиболее ярко проявляется в организациях с эффектом супергероя. В них прихоти и заблуждения основателя часто приобретают форму корпоративных правил.

Возьмем для примера одну компанию, которая занимается дизайном одежды. Компания сложилась вокруг женщины-модельера, которая — так вышло — очень не любит конфликты. Она избегает открытой конфронтации, даже в тех ситуациях, где это может навредить компании. Это не самая подходящая черта для основателя компании, и чтобы избавиться от нее, модельеру нужно заняться саморазвитием, для чего ей требуется взглянуть на себя со стороны.

Но из-за того, что она глава организации с эффектом супергероя, до нее вряд ли доходит критика, способная послужить толчком для личностного роста. Это системная проблема — с «супергероиней» никто не спорит.

Личные и системные проблемы усиливаются дополнительно, когда вся фирма начинает копировать характер основательницы с ее боязнью конфликтов и мягкотелостью. Люди перекраивают свое поведение по

лекалу руководительницы, а значит, их способность к противостоянию все более ослабевает. При приеме сотрудников то и дело выбирают тех кандидатов, которые соответствуют этим негласным правилам. У новичков изначальная склонность к бесконфликтности подкрепляется примером старых работников. Никто не пересекает границы, установленные личным стилем основательницы, — в конце концов, она главная и может уволить любого. Даже клиенты невольно попадают под влияние сложившейся атмосферы (при условии, что компания исправно поставляет им успешные модели одежды). Таким образом, системная проблема вкупе с личной проблемой делают ситуацию сложной в квадрате.

В случае «супергероев» умение смотреть на себя со стороны становится особенно актуальным. Как было показано в [главе 5](#), всем нам важно знать, какими нас видят другие, и «супергерои» здесь не исключение. На моих тренингах побывало немало таких людей, и, как правило, они склонны отрицать свои недостатки. Ничего удивительного — им особенно трудно взглянуть на себя по-другому, поскольку ближайшее окружение отнюдь не торопится донести до них честную критику. Добившись успеха, они получают безграничную поддержку, убеждающую их в том, что они все делают правильно.

«Супергерои» часто не принимают во внимание того, что система, в центре которой они находятся, препятствует их личной осознанности. В их руках сосредоточено так много власти, что никто не рискует противоречить. Как говорится, никто не осмеливается сказать, что король-то голый. Никто им даже не намекнет, что такая система уничтожает возможность открытого диалога. Таким образом, личные и системные проблемы усиливают друг друга, делая ситуацию еще менее поддающейся конструктивным изменениям.

ПОЧЕМУ ЭТО ТАК ВАЖНО

На примерах мы убедились, что иногда конфликт обусловлен тем, какие роли играют его участники. Мы также увидели, что во всевозможных организациях часто возникают системные разногласия, обусловленные такими факторами, как конфликт установок, иерархия и эффект супергероя.

Но как все это поможет в вашей застойной ситуации? Зачем вообще обращать внимание на системный аспект конфликта? Вот зачем.

Во-первых, увидев систему, вы сможете *деперсонализировать ситуацию*. Все в этой книге направлено на то, чтобы показать вам, как гибкость мышления и смещение точки зрения расширяют возможности конструктивного взаимодействия с другим человеком. Отделив конфликт от личностей его участников, вы получите шанс остыть и обдумать ситуацию более спокойно. Если я воспринимаю поведение служащей в суде присяжных как личное оскорбление, то мне трудно включить мозг на полную мощность. Если Ханс считает, что Линда не уважает его лично, он не сможет провести с ней переговоры оптимальным образом. Однако, увидев систему, вы сможете обойти эмоциональные ловушки и сказать себе: «Ну хорошо, значит, все это направлено не лично на меня, и я не должен принимать это близко к сердцу». Деперсонализация не означает, что вы должны перестать работать над исправлением ситуации или сдаться. Это просто значит, что вы можете отступить на отдаление и разглядеть за деревьями лес.

Во-вторых, увидев систему, вы также сможете *иначе посмотреть на противоположную сторону*. Вы поймете, каким испытаниям подвергает система другого человека. Это, в свою очередь, развивает эмпатию. Вместо того чтобы демонизировать другого, мы начинаем ему сочувствовать и понимаем, почему он ведет себя так, а не иначе. Человеческое сопереживание часто раскрепощает. Оно раскрывает в нас способности к коммуникации и сотрудничеству.

В-третьих, увидев систему, вы сможете *рассмотреть альтернативный курс действий внутри системы*. Не каждую застойную ситуацию стоит решать строго между собой. Представьте, например, что вы Коринн, специалист по внутреннему контролю. Вам кажется, что действия какого-то клиента требуют проверки, но работающий с ним специалист по продажам, боясь утратить расположение клиента, энергично сопротивляется любым попыткам провести расследование. Если вы осознаете системную природу происходящего, то сможете не только деперсонализировать ситуацию и посочувствовать специалисту по продажам, но и предположить, что

вопрос, возможно, стоит решить с вышестоящими сотрудниками отдела продаж. Старший менеджер, вероятно, сможет более ясно увидеть обе стороны дела и примет более взвешенное решение.

И наконец, увидев систему, вы сможете *сделать темой обсуждения саму систему*. В одном из предыдущих примеров Хансу стоит для решения конфликта обсудить с Линдой конкурирующие установки, которыми они руководствуются. Когда вы осознаете систему, вы сможете разобраться непосредственно с ней.

ПОЧЕМУ ЭТО ТАК СЛОЖНО

Распознать системную природу вашего собственного конфликта в теории как будто легко, но на практике — гораздо сложнее. На мой взгляд, у этой задачи есть два уровня — когнитивный и эмоциональный.

Существует когнитивная тенденция приписывать поведение людей их личным качествам, а не той роли, которую они играют в данных обстоятельствах. Психологи называют ее *фундаментальной ошибкой атрибуции*².

Представьте, что в аэропорту вы увидели, как один из пассажиров кричит на работника паспортного контроля. Вам ничего не известно о ситуации, вы просто видите, что человек кричит. К какому умозаключению вы придете? Скорее всего, вы, как подавляющее большинство людей, скажете, что кричащий человек проявляет агрессию. С гораздо меньшей вероятностью вы скажете, что с этим человеком только что дурно обошлись и такова его реакция на несправедливость. Фундаментальная ошибка атрибуции — это стремление объяснять поведение людей исключительно свойствами их характера, а не конкретной ситуацией, в которой они оказались.

Что интересно, когда дело касается собственного поведения, люди склонны делать обратное допущение. Если вы обнаружите, что кричите на кого-то в аэропорту, вы, скорее всего, оправдаете свое поведение реакцией на происходящее, а не тем, что вы от природы агрессивный человек.

Выяснение вопроса, в чем корни данного явления, не входит в задачи этой книги. Для наших целей достаточно признать, что такая

тенденция определенно существует. Когда Линда давит на Ханса, чтобы ужать сроки, он скорее скажет «Линда напирает», чем «Линда находится под огромным давлением». Когда Амелия видит, что Курт берется за слишком многое и не справляется, она скорее скажет «Курт не умеет распределять собственное время», чем «Курт как кандидат вынужден исполнять пожелания всех управляющих партнеров». Поскольку именно таков естественный для нас способ реагировать и интерпретировать ситуации, все мы судим предвзято, и это мешает нам увидеть систему. Кроме этого когнитивного искажения помехой для осознания системы служит, на мой взгляд, эмоциональный уровень. Вспоминая тот случай в суде присяжных, могу сказать, что пришел в тихое бешенство из-за того, как со мной обошлась служащая. И по крайней мере поначалу, я был неспособен хладнокровно обдумать ситуацию. Хотя уж я-то, казалось бы, должен был догадаться, почему служащая повела себя именно так. Рассуждая логически, я должен был распознать систему и использовать это открытие, чтобы применить свои навыки. И я в конце концов сделал это, но только после того, как перестал кипятился и мозг снова заработал на полную мощность. Интересно, если бы кто-нибудь подошел ко мне и сказал: «Ну-ну, не принимай близко к сердцу, это всего лишь система», — как бы я отреагировал? Скорее всего, я сказал бы: «Система — не оправдание для подобного поведения. Эта женщина злоупотребляет властью, чтобы удержать меня здесь. Это совершенно недопустимо, и она обычная хамка!»

И уверяю вас, я не уникам — мои клиенты реагируют точно так же. Как коуч я часто выступаю в роли стороннего наблюдателя, и мне, как правило, легко разглядеть, какая система лежит в основе организации моего клиента. Но когда в разговоре с клиентом я завожу речь о системной природе проблемы, то встречаю яростное сопротивление. Рассмотрим диалог с Хансом, руководителем команды программистов (см. [начало главы](#)), где я пытаюсь показать ему, какую роль играет Линда внутри структуры их крупного инвестиционного банка.

Я: Ханс, как вы думаете, почему Линда подгоняет вас со сроками?

Ханс: Потому что ее не волнуют ничьи приоритеты, кроме собственных.

Я: И какие у нее приоритеты?

Ханс: Она хочет, чтобы ее клиенты были первыми в очереди. Но я не могу делать это в ущерб всем остальным внутренним заказчикам.

Я: Так значит, приоритет для нее — клиенты. Разве это не ее работа — ставить своих клиентов на первое место?

Ханс: Конечно, но всему же есть пределы. Она же ведет себя как последняя эгоистка.

Я: Почему она ужимает вам сроки?

Ханс: Полагаю, это просто стиль работы. Множество людей ведут себя так же — они бесцеремонны, считают, что мир крутится вокруг них, и требуют всего и немедленно.

Я: Подумайте вот о чем: а кто давит на Линду?

Ханс: Какая разница?

Я: Если вы проникнетесь ее проблемами, возможно, вам будет легче с ней взаимодействовать.

Ханс: Думаю, на нее давят внешние клиенты и, наверное, ее начальство.

Я: То есть в некотором смысле она реагирует на давление извне тем, что перераспределяет часть давления на вас?

Ханс: Да, можно сказать и так. Но разве это оправдывает ее поведение?

Давайте на минуту остановимся. Как видите, я попытался донести до Ханса на когнитивном уровне, что в конфликте есть системный аспект. Но Ханс продолжает настаивать на своем. Почему? Потому что иначе ему грозит своего рода фрустрация. Ханс подсознательно догадывается, что, если увидит систему, то ему не за что будет сердиться на Линду. Ведь она просто пытается выжить под постоянным давлением — а разве это не значит, что Хансу остается только принять текущее положение дел?

Мой ответ: нет, совсем не значит. Все мы, и Ханс в том числе, имеем право на чувства. Если Линда обращается с ним плохо, он волен сердиться. Если Курту кажется, что партнеры в его архитектурном бюро манипулируют им, он может расстраиваться, даже если понимает, что делают они это неосознанно. Чувства не могут исчезнуть только потому, что ситуация оказалась системной. Тем не

менее, увидев систему, Ханс мог бы избавиться от излишков гнева. Курт, увидев систему, мог бы испытывать меньше беспомощной досады. Скажем, мою злость на служащую в суде присяжных как рукой сняло, когда я понял, что ее поведение обусловлено системой.

А еще Ханс поднял важный вопрос: вы оправдываете ее поведение? По-вашему, Линда ни при чем? То, что она делает, абсолютно нормально?

Мы с вами уже говорили об этом, и я отвечаю так же, как раньше. Признать системный конфликт не значит назвать черное белым. Во всех примерах этой главы люди по-прежнему несут ответственность за свои действия: хорошие, плохие, какие угодно. Линда не получает индульгенцию. Есть существенная разница между тем, чтобы *понять*, как система влияет на поступки людей, и тем, чтобы *оправдать* эти поступки. Вы можете принять поведение другого человека, когда увидите в нем роль системы, как это сделал я в суде присяжных. А можете и не принять. Ваше право.

Система не освобождает от ответственности. Система или не система, но Линда не должна обманывать Ханса, назначая ему сроки вдвое меньше, чем требуется. Мы стараемся увидеть систему, чтобы понять, а не оправдать. А поняв чужое поведение, вы окажетесь в гораздо более выгодной позиции, чтобы найти способ на него реагировать.

КАК РАСПОЗНАТЬ СИСТЕМНЫЙ КОНФЛИКТ

Итак, как же узнать, что вы попали в системный конфликт, особенно если уже задеты личные чувства?

Вам наверняка приходилось смотреть на мир с большой высоты — с вершины горы, из окна самолета или с верхнего этажа небоскреба. Оттуда открывается прекрасный вид. Боевые командиры знают, что взгляд на поле боя сверху стратегически важнее, чем взгляд снизу; поэтому разведка с воздуха, спутниковые фотографии, беспилотники с видеокамерами играют важнейшую роль в современном военном деле. Все это примеры того, как человек может «отодвинуть фокус» и увидеть полную картину, которую трудно разглядеть вблизи.

Развивая метафору, можно сказать, что взгляд на ситуацию с учетом системы, в рамках которой вы взаимодействуете с оппонентом, — это широкоугольный снимок с высоты птичьего полета. Очень важно развить в себе способность «подниматься над полем боя», то есть выявлять систему и то, какую роль в ней играете вы сами и все остальные. Разглядев системный аспект конфликта, вы сможете найти радикально иной подход к его решению.

Есть приметы, по которым можно опознать системную проблему. Например, *спросите себя, известны ли вам конфликты с подобной структурой*. Опыт других людей, столкнувшихся с аналогичной проблемой, может пролить свет на роль системы. Подумайте, имел ли место схожий конфликт раньше, но с другими участниками. Если да, возможно, это системный конфликт. Коринн может вспомнить, приходилось ли ей спорить с другими специалистами по продажам и жаловались ли ее коллеги по отделу внутреннего контроля на сходные разногласия с отделом продаж.

Системная природа конфликта выплывает наружу, если вы *обозначите его участников через те роли, которые им приходится играть*, а не как носителей индивидуальных качеств. Если бы Амелия сказала «У меня проблемы с кандидатом в управляющие партнеры» вместо «У меня проблемы с Куртом», она могла бы заметить системный аспект проблемы. Точно так же если бы Ханс сказал «У меня как представителя ИТ-отдела трения с представителем отдела по работе с клиентами» вместо «Мы с Линдой не ладим», он мог бы заметить, каким образом роли в компании подталкивают их с Линдой к конфликту. Попав в застойную ситуацию, спросите себя: «Какую роль я играю в системе? Какую роль играет оппонент?»

На вас или оппонента могут давить посторонние силы, поэтому система станет более очевидной, когда вы *разместите на «мысленной карте» ситуации другие фигуры*. Если бы Ханс задумался о том, какие требования предъявляют к Линде клиенты, он мог бы догадаться, как сильно влияет система на ее общение с ним. Если бы Амелия посмотрела на ситуацию шире и поразмыслила о том, что связывает Курта с прочими управляющими партнерами, она бы поняла, что ее статус создает дисбаланс сил и что именно это, а не неумелый тайм-

менеджмент, является причиной того, что Курт берется за все сразу и многое не успевает.

Хороший способ детальнее разработать мысленную карту — это действительно изобразить ее на бумаге. Вот простое упражнение: возьмите чистый лист, сложите пополам и распрямите обратно. В середине левой половины напишите свое имя. В середине правой — имя другого участника конфликта. Теперь проведите линию от вас к нему.

Вы нарисовали карту конфликта, на которой пока обозначены лишь два главных участника; линия между ними символизирует ваши отношения. Теперь настало время добавить на карту другие фигуры. На своей половине обозначьте всех тех, кто так или иначе влияет на вас в этой ситуации, а также тех, на кого влияете вы. Можно написать имена людей над своим именем, если они стоят выше вас на иерархической лестнице, ниже — если это ваши подчиненные, и сбоку — если у вас с ними равные положения. Проведите линии, соединяющие вас с каждым. Также проведите линии между теми из них, кто как-то связан друг с другом. Обозначив ситуацию со своей стороны, переходите на другую сторону и сделайте то же самое для оппонента.

Нарисовав карту системы, взгляните: «Кто на кого влияет? Что может давить на оппонента, заставляя его вести себя именно так?» Возможно, вас удивит, насколько ясной стала теперь системная природа конфликта.

И наконец, чтобы идентифицировать системный конфликт, постарайтесь *увидеть в оппоненте обыкновенного человека, а не патологического злодея*, и помните, что он всего лишь пытается в меру своего разума решить встающие перед ним задачи. Несмотря на то что чужое поведение может казаться неадекватным, зачастую оно связано только с требованиями системы, которые заставляют разумных людей вести себя неразумно.

Рассмотрим пример. Вы едете в аэропорт и попадаете в пробку. Ваш самолет вылетает в 15:00, и к тому времени, как вы добираетесь до аэропорта, часы показывают 14:32. Чудесным образом на таможенном контроле нет очереди, и, если вы бегаєте достаточно быстро, то, пожалуй, успеете на рейс.

Вы подходите к стойке паспортного контроля, но сотрудница аэропорта говорит вам: «Извините, я не могу вас зарегистрировать, до отлета осталось менее тридцати минут». Вы возражаете, что оплатили билет, что на таможенном контроле пусто, что никому не будет хуже, если она вас пропустит. Но все бесполезно. Сотрудница повторяет: «Извините, но я не имею права вас зарегистрировать. Федеральный закон обязывает закрывать регистрацию за тридцать минут до начала полета, ничем не могу помочь».

Понятно, что такая ситуация может привести в бешенство кого угодно (и я, увы, знаю это на собственном опыте: со мной такое случалось, пока я не стал регистрироваться по интернету и распечатывать посадочные талоны дома). Почему регистрацию нужно закрывать за полчаса? Почему система не позволяет работнице паспортного контроля сделать исключение? Почему нужды потребителей не ставят на первое место?

Все это резонные вопросы, заслуживающие ответов. Но я задам вам другой: разве работница паспортного контроля как человеческий индивид действовала неразумно? Взгляните, в каком она положении. Не она установила это правило, она лишь исполнитель. Если бы она согласилась зарегистрировать пассажира против правил, скорее всего, это не кончилось бы для нее ничем хорошим. Возможно, она потеряла бы работу или даже понесла предусмотренное законом наказание за несоблюдение инструкций по безопасности.

Так разве ее отказ был неразумным? Не думаю. Неразумной, вполне возможно, является система. Многие требования безопасности кажутся совершенно бессмысленными (о чем я вспоминаю каждый раз, когда мне предстоит перелет). Не знаю, действительно ли закрытие регистрации за полчаса до вылета по-настоящему от чего-то нас защищает. Но я не считаю, что давить на работницу паспортного контроля было бы справедливым. Она выполняла свою работу, и раз большинство разумных людей делают то же самое, то нет причин нападать на нее. Когда вы распознаете роль системы в вашей ситуации, вы сможете наладить более конструктивный диалог. Правда, в нашем примере сомнительно, чтобы диалог как-то повлиял на сиюминутный результат, но он наверняка помог бы вам добиться лучшего исхода из

возможных — например, вас без проволочек переоформиат на ближайший подходящий рейс.

ПЕРЕХОДИМ К ДИАЛОГУ

К решению созданного системой конфликта важно подготовиться. Прежде чем вызывать на разговор другую сторону, вам нужно задействовать гибкость мышления и поискать другие примеры подобной динамики. После того как вы «гуманизируете» (как антоним к слову «демонизировать») оппонента, определите роль каждого из вас и поймете, какому давлению подвергает вас система, вы будете готовы к диалогу.

Вот несколько советов, которые помогут вам применить ново-приобретенные знания о системе и сделать диалог более конструктивным.

- *Примите во внимание роль оппонента и трудности, с которыми он сталкивается в рамках этой роли. Это не значит оправдывать его действия. Это просто значит понять его и проявить эмпатию. Вы можете предложить собеседнику более подробно рассказать о его проблемах, чтобы убедиться в том, что вы верно понимаете ситуацию, и заодно дать ему «выпустить пар».*

Стив из отдела продаж мог бы сказать Коринн из отдела внутреннего контроля: «Я понимаю, что ты отвечаешь за безопасность банка и следишь за тем, чтобы все предписания строго выполнялись. И если что-то пойдет не так, обвинят именно специалиста по внутреннему контролю, то есть тебя». Стив мог бы попросить Коринн поделиться с ним теми чувствами, которые она испытывает, исполняя свою роль.

- *Опишите роли, которые вы с собеседником играете в конфликте. Возможно, другой участник конфликта вовсе не замечает его системного аспекта. Поэтому нужно четко проговорить, что в данном случае напряжение существует не между двумя отдельными личностями, а между теми функциями, которые они выполняют в сложной системе.*

Амелия могла бы сказать Курту: «Думаю, одна из наших общих проблем в том, что вы, будучи кандидатом, стараетесь угодить всем голосующим, боясь разочаровать хоть кого-то. Мне же нужна уверенность, что я могу доверить вам проект и что вы назовете мне реалистичные сроки. Но дисбаланс сил усложняет ситуацию для нас обоих».

— *Позаботьтесь не только о себе.* Возможно, вы считаете это очевидным, однако лучше подчеркну: при решении проблемы интересы оппонента важны не меньше, чем ваши. Ясно обозначив этот момент, вы укрепите свои позиции и быстрее склоните противоположную сторону к сотрудничеству.

Ниже — разговор между Хансом и Линдой, где Ханс воспользовался всеми приведенными выше советами.

Ханс: Линда, я знаю, что на вас давят клиенты, требуют выполнить проект немедленно.

Линда: Не то слово. Вы же знаете, какими бывают клиенты, — им нужно получить все еще вчера.

Ханс: Да уж. И кажется, вы считаете, что я назначаю дедлайн со слишком большим запасом. Верно?

Линда: Да. Вы, ребята, вечно стараетесь растянуть сроки, но сейчас мы не можем себе этого позволить. Мне нужно как можно быстрее вернуться к клиенту с какими-то результатами — это и называется быть клиентоориентированным.

Ханс: Я понимаю, что вы пытаетесь позаботиться о клиентах и поэтому хотите, чтобы все было быстро. У меня тоже есть трудности: другие внутренние клиенты, которых нужно обслужить, и обязательства, которые нужно выполнить. Так что мы, можно сказать, одного поля ягоды. Мы оба хотим сделать свою работу качественно и быстро. Думаю, проблема в том, что мы подходим к ситуации с противоположных сторон. Вы сосредоточены на своих клиентах и дедлайнах, и это резонно. Я сосредоточен на своей команде (она должна выдавать высококачественный продукт), что также резонно. И поскольку мы смотрим на одну картину, но фокусируемся на разных фрагментах, мы вступаем в конфликт.

Однако мне кажется, что на самом деле это конфликт не между Хансом и Линдой, а между ИТ-отделом и отделом по работе с клиентами. Что скажете?

Линда: Что ж, звучит разумно. И все же я должна позаботиться о клиентах.

Ханс: С этим не поспоришь. Думаю, эту задачу можно решить вместе. Желание клиента — закон, но всему есть пределы. Вы подгоняете меня, потому что клиент подгоняет вас. Я понимаю, что тут нет ничего личного. Но и вы должны понять: если в ответ я сопротивляюсь, то не потому, что мне не хочется помочь вам, а потому что моя работа — обеспечить команде условия для достижения достойного результата.

Линда: Но как мне быть с клиентами?

Ханс: Думаю, наша с вами цель — найти грань, когда следует объяснить клиенту, что его желания нереалистичны. Ведь если вы надавите на меня, но работа не будет сделана корректно и в срок, клиент все равно останется недоволен. А если пережму я и дело чрезмерно затянется, то клиент рассердится тоже. В обоих случаях в проигрыше окажемся и вы и я. Мы в одной лодке, но слишком часто гребем в разные стороны.

Линда: Я понимаю, что вы имеете в виду.

После того как Ханс и Линда увидели, что напряжение между ними обусловлено системой, оба стали мыслить более гибко. Продолжив диалог, они должны обсудить возможные решения проблемы. Ханс и Линда не только могут прийти к компромиссу по поводу дедлайна, но и найти свежее решение, например показывать клиенту промежуточную демоверсию продукта. Благодаря этому Линда сможет предоставить клиенту быстрый результат, а Ханс получит мнение клиента еще до завершения проекта, что сэкономит время на доработки. Но каким бы ни было окончательное решение, отношения между Хансом и Линдой значительно улучшатся.

ПОДВЕДЕМ ИТОГ

Организации создают схемы и правила, направленные на успешное достижение своих целей. Противоречивые установки позволяют организациям поддерживать оптимальный баланс между противоречивыми целями. Иерархия позволяет наделять большей властью и большей ответственностью тех, кто обладает большими знаниями и большим опытом. Организации с эффектом супергероя по определению дают полную свободу действий и предоставляют в распоряжение весь доступный арсенал средств центральной личности (будь то хирург, основатель фонда или модельер), от которой зависит успех всей компании.

В то же время эти схемы и правила неизбежно создают системные разногласия, в которые волей-неволей вовлекаются работники организации. И несмотря на системную природу, возникший конфликт может казаться чисто личным. Чтобы организация работала без сбоев, исполнителям тех или иных функций нужна способность гибко мыслить и видеть всю картину в совокупности. Перемещение перспективы здесь позволяет выявить и подробно обсудить роль системы, а также подготавливает почву для конструктивного диалога и оптимального решения проблемы.

В следующей главе мы рассмотрим случаи чрезмерного усердия в перемещении перспективы. Можно ли утратить собственную точку зрения, попав под влияние чужой? Далее мы изучим этот серьезный вопрос.

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 сменить 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 Морис 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 напортила. 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 переусердствовать, то могла бы поговорить с Шэрон совсем по-другому. Представьте себе альтернативное развитие их диалога.

Шэрон: Понимаю. Я должна была предвидеть, чем закончатся его разъезды. Но просто не представляла, как трудно придется. Я жутко напортичила. 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 «покупаетесь»

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 обоснованны. 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 дождусь 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 дает 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 побежать 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 дальноруким 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 (дальнорукости), 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 дальноруких 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 дальнорукостью. Если дальнорукый 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.

Практика и еще раз практика

«*Мне нужно* вести себя более уверенно, — сказала Лиз, моя новая клиентка. — Я пытаюсь быть твердой, но почему-то каждый раз оказывается, что я уступаю коллегам, которые просят меня поработать над их проектами». Я предложил Лиз потренироваться говорить «нет», разыграв со мной эту сценку по ролям. Я буду играть ее коллегу, который просит о помощи, а Лиз просто останется самой собой и попытается отказать.

Я (в роли коллеги): Лиз, ты поможешь мне с проектом N?

Лиз: Я очень занята.

Я (в роли коллеги): Но я знаю, что ты отлично с этим справишься. Без твоей помощи я просто никогда его не закончу.

Лиз: Не знаю...

Я (в роли коллеги): Пожалуйста, скажи «да». Я очень на тебя рассчитываю.

Лиз: Ну, посмотрим, может, мне удастся выкроить для него время.

Здесь я остановил ролевую игру и спросил Лиз, как, на ее взгляд, все прошло. «Вы в точности как мои коллеги, — сказала она. — Даже после того как я сказала „нет“, вы каким-то образом заставили меня сказать „да“».

«Но Лиз, — заметил я, — вы так и не сказали слова „нет“». — «Мне кажется, сказала. У меня было ощущение, что я выразилась вполне определенно». Мы воспроизвели по памяти этот короткий разговор, и Лиз с ошеломлением обнаружила, что действительно так и не произнесла слова «нет» вслух. И она поняла, в каком направлении ей следует работать.

Мы разыгрывали разговор снова и снова, и каждый раз я просил Лиз вести себя как можно тверже, чтобы действительно отказать коллеге. После нескольких попыток она наконец смогла выговорить робкое «нет».

Ролевая игра — весьма действенная техника для улучшения навыков коммуникации. Она помогает вам добраться до сути застойной ситуации и методом проб и ошибок найти лучший способ ее разрешения. Проигрывая трудный для нее разговор, Лиз обнаружила, что в действительности вовсе не говорит «нет» коллегам, и смогла опробовать другие способы донести свою мысль. Я использовал ролевые игры и в группах, и на индивидуальных тренингах, дабы помочь клиентам лучше осознать себя и усовершенствовать свои навыки. Но чтобы извлечь максимальную пользу из этого уникального инструмента, прежде всего необходимо понять, что такое ролевая игра и как в нее играют.

ЧТО ТАКОЕ РОЛЕВАЯ ИГРА

Однажды я смотрел, как мои сыновья, шести и четырех лет от роду, разыгрывают историю с мягкими игрушками. В истории были хорошие и плохие герои, и между персонажами происходили разные диалоги. Было очень интересно наблюдать за тем, как дети тренируют свои речевые навыки, и гадать, чем закончится конфликт между хорошими парнями и плохими парнями.

Мы, взрослые, обычно не разыгрываем разговоры «понарошку» — это остается в детстве. Разговаривая друг с другом, мы обсуждаем реальные вещи из «реальной жизни». Тем не менее «невсамделишный» разговор может послужить полезным упражнением не только для детей, но и для взрослых.

В разговоре «понарошку» (в ролевой игре) мы, как дети, произносим новые для нас слова, опознаем и понимаем собственные чувства.

Прежде чем я углублюсь в тонкости ролевой игры и расскажу, каким образом она может вам помочь, давайте развеем широко распространенное заблуждение. Люди часто ошибочно считают ролевую игру чем-то сродни актерскому мастерству. Нетрудно понять, откуда возникло это мнение.

Актеры, как несложно заметить, — это взрослые люди, ведущие между собой разговоры «понарошку». Актеры произносят положенные по сценарию фразы и создают у зрителей определенное

впечатление, чтобы развлечь и увлечь их. И хотя мы знаем, что эти разговоры вымышленные, хорошая игра актеров заставляет нас забыть об этом. Талантливый актер вживается в роль и будто бы перестает быть собой.

Как-то я смотрел интервью с актером, который играл в телесериале харизматичного главу криминального клана. Фанаты обожали этого обаятельного негодяя, и актер рассказал, что на улице или на публичных мероприятиях люди обращаются к нему так же, как обратились бы к его персонажу, — с опасливым почтением. В интервью он сказал: «Это всего лишь персонаж, которого я играю, и он преступник. Это не я. Было бы ужасно, если бы я возомнил, что этот персонаж реален и мы с ним — одно и то же».

Отчасти актерская игра выглядит убедительной благодаря тщательно разработанному сценарию. Хотя ролевая игра до определенной степени позволяет вам подготовить реплики заранее, между актерской игрой и игрой ролевой существуют принципиальные различия.

Ролевая игра представляет собой инсценировку разговора, где каждый участник исполняет роль определенного персонажа. При этом реплики персонажей не прописаны. Внутри отведенной ему роли каждый участник старается быть самим собой, позволяя естественным реакциям и ощущениям управлять своими действиями. Если то, что происходит в ролевой игре, заставляет участника сердиться, значит, его персонаж тоже рассердится. Если то, что происходит в ролевой игре, заставляет участницу нервничать, значит, ее героиня тоже будет нервничать. В ролевой игре участник не решает заранее, что в такой-то момент ему нужно рассердиться или занервничать, как это делает актер по указке сценариста и режиссера. Участники демонстрируют эмоции *спонтанно* и «*изнутри*». Непредопределенность ролевой игры, где двигателем диалога служит динамика реальных отношений, позволяет разговору зайти куда угодно. Зачастую это приводит к открытиям, которых не ожидала ни одна из сторон, и проливает свет на то, что «пошло не так» и почему человек оказался в застойной ситуации.

Поясню отличие актерской игры от ролевой на примере. Представьте, что вам предстоит важный разговор с начальником: вы

хотите прибавку к зарплате. Вы нервничаете, не зная, как начальник отреагирует на вашу просьбу. Вам хочется подготовиться, чтобы, когда дойдет до дела, чувствовать себя более уверенно и комфортно. У вас есть выбор: сыграть разговор по сценарию или разыграть его по ролям.

В первом случае в сценарии будут прописаны реплики, ваши и вашего босса. Если у вашего помощника талант актера, он расспросит вас о вашем начальнике и постарается перенять его стиль и манеры, чтобы выглядеть убедительнее. Вы, выучив реплики, также постараетесь сделать разговор как можно более реалистичным, с драматическими паузами, соответствующей мимикой и так далее. В зависимости от того, как вы вообразили себе развитие событий, вы опишете в сценарии, что босс соглашается на вашу просьбу или отвергает ее, или, может быть, отчаянно сопротивляется поначалу, но смягчается в конце. Вы будете репетировать с другом, пока сценка не станет выглядеть правдоподобно. После этого вы пойдете и проведете реальный разговор с реальным начальником.

Разговор по сценарию может принести определенную пользу: вы прочувствуете темп и интонацию, поймете, как лучше подать свою просьбу. Кроме того, при создании сценария вы уже начинаете предугадывать, что скажет босс в ответ и как вы сможете ему на это возразить.

Но у сценария есть один большой недостаток: реальный собеседник не обязательно ему последует. А если в реальности босс ответит не так, как вы ожидали? Если он отклонится от сценария? Все репетиции пойдут насмарку, вы почувствуете смятение и недовольство из-за того, что босс «действует не по плану». (Если на спектакле какой-то актер путает текст, это сбивает с толку остальных; элементарное условие для успеха театральной постановки — исполнители должны выучить свои слова.)

Сравним это с ролевой игрой. Если вы решите разыграть разговор по ролям, то кое-что сделаете так же. Вы найдете друга, который сыграет вашего босса. Этот друг изучит вашу ситуацию и порасспросит о боссе, чтобы понять, не только как тот себя ведет, но и как он думает и чувствует. И у вас не будет сценария. Будут заданные обстоятельства (нужна прибавка к зарплате) и два персонажа (вы и ваш босс). Подготовившись, вы разыграете разговор по ролям. Вы

постараетесь как можно более убедительно обосновать свою просьбу, а ваш друг отреагирует в режиме реального времени таким образом, который сочтет наиболее естественным для вашего босса. Разговор заживет своей жизнью, развиваясь виток за витком.

Вместо того чтобы готовиться получить от босса какой-то конкретный ответ, приготовьтесь к множеству разных ответов. В поисках оптимального способа достичь цели вы можете разыграть несколько вариантов диалога. Каждый раз, завершив разговор, вы можете проанализировать свои чувства: что вас расстроило? Когда вы почувствовали дискомфорт и раздражение? После нескольких «дублей» у вас уже не останется самой идеи разговора по сценарию. Вместо этого у вас в руках окажутся более совершенные инструменты: вы научитесь лучше понимать свои чувства, предугадывать, что ответит босс и куда поведет вас следующая реплика.

Самое важное и полезное в ролевой игре — это то, что в ненастоящем разговоре все чувства и реакции *настоящие*. Контекст создается искусственным путем — так, в данном случае друг лишь притворяется вашим боссом, на самом деле он не ваш босс. Но то, как реагирует друг, играющий этого персонажа, будет вполне соответствовать реальной реакции босса. И ваша реакция на друга в роли босса также вполне реальна. Эта подлинность и лежит в основе действия ролевой игры как тренажера.

РОЛЕВАЯ ИГРА КАК ДИАГНОСТИКА ПРОБЛЕМЫ

Мы знаем, какие разговоры кажутся нам самыми сложными, но не знаем, почему именно они так выводят нас из себя. Поняв глубинные причины (ответив на вопрос *почему*, а не просто описав симптомы), вы найдете ключ к выходу из застойной ситуации.

Ко мне на тренинг пришла клиентка Ева, у которой сложились непростые отношения с коллегой Филом. Я спросил, в чем сложность в ее отношениях с Филом, и она ответила: «Даже не знаю. Наверное, он мне просто не нравится. Почему-то общаться с ним мне очень трудно».

Чтобы найти ответ, мы должны были определить суть проблемы. Сама Ева не могла сказать, что именно в поведении Фила так ей

мешает. Я предложил разыграть по ролям разговор с Филом, чтобы проблемные места выступили более отчетливо. Вот как я подготовил ее к этому.

Я: Итак, давайте разыграем по ролям разговор с Филом. Вы — это вы, а я — это Фил.

Ева: Хорошо.

Я: Прежде чем мы приступим, мне нужно немного узнать о вашей ситуации. Какой вопрос мы будем обсуждать?

Ева: Мы с Филом занимаем одинаковые должности: мы оба старшие аналитики-исследователи в инвестиционной компании, и оба подчиняемся специалисту по управлению инвестициями. Часто нам не удается поделить младших аналитиков. Мы с Филом предлагаем разные варианты вложения ценных бумаг. После того как идея обретает форму, предстоит длительная проверка, в ходе которой жизнеспособность идеи будет подтверждена или опровергнута. Делать эту работу нам помогают младшие аналитики-исследователи, и мы с Филом часто спорим, чьим проектом они будут заниматься на этот раз. Менеджер по управлению инвестициями не вмешивается в наши споры и предоставляет нам решать такие вопросы более-менее самостоятельно.

Я: То есть, если коротко, вы доказываете, что аналитики должны работать над вашим проектом, а Фил — что над его.

Ева: Не вдаваясь в подробности, да. Я считаю, что младших аналитиков нужно делить поровну, а он утверждает, что у него в послужном списке больше успешных инвестиций, поэтому его идеи должны иметь преимущество.

Я: Давайте обговорим обстановку. Где будет происходить разговор?

Ева: В зале для совещаний, там нам никто не должен мешать.

Я: Когда?

Ева: Скорее всего, в конце дня, после того как закроется рынок.

Чтобы участвовать в ролевой игре, мне для начала нужно было понять контекст и суть противоречий между Евой и Филом. Я должен был знать ответы на пятерку вопросов: «Кто?», «Что?», «Когда?»,

«Где?» и «Почему?»^[4]. Но для полного погружения в роль мне нужно было больше информации.

Я: Хорошо, думаю, я уяснил обстоятельства. Теперь, чтобы лучше сыграть Фила, мне нужно узнать о нем больше. Какой он человек? Как он ведет себя в общении?

Ева: Обычно он со всеми дружелюбен, но умеет быть агрессивным. Сперва он ведет себя мило, но затем начинает язвить, может унижить собеседника. Позволит себе и грубость, если это поможет ему добиться своего.

Я: Итак, дружелюбен, но становится агрессивным, если не получает того, что хочет?

Ева: Именно так.

Я: Вспомните о Филе что-нибудь еще, что мне поможет?

Ева: Нет, я думаю, это все.

Моей целью в этой ролевой игре не было научить Еву, как победить в конкретном споре. Я хотел определить, что делает ее общение с Филом таким трудным, помочь ей самой осознать, с чем она борется.

Чтобы всколыхнуть негативные эмоции, какие Фил вызывал у Евы, я должен был сыграть Фила натурально. Для этого требовалось получить представления о стиле общения Фила, его повадках. Я учел характеристику, данную Евой, но скорректировал его образ так, чтобы представить в разговоре версию Фила. Я должен был заменить Фила, продемонстрировав то, чему была посвящена [глава 5](#): в своей версии истории Фил — герой, а Ева — антигероиня, у Фила самые лучшие намерения, у Евы — наоборот, и так далее.

Итак, мы приступили.

Я (в роли Фила): Ева, вы хотели поговорить?

Ева: Да. У меня есть новая инвестиционная идея, и нужна помощь младших аналитиков.

Я (в роли Фила): Прекрасно. Я буду рад обсудить вашу идею, если хотите.

Ева: Пока есть общая задумка, и для начала нужен один аналитик — разобраться с цифрами.

Я (в роли Фила): Все аналитики сейчас на других проектах. Вы можете провести исследование самостоятельно.

Ева: Но Фил, все трое аналитиков работают над вашими инвестиционными проектами, хотя вообще-то мы оба имеем право на их услуги. И сейчас их помощь нужна мне.

Я (в роли Фила): Ева, это потому что мои идеи более перспективны. Наша главная цель — заработать как можно больше денег для компании. Почему вы не хотите играть в команде?

Ева: Я играю в команде.

Я (в роли Фила): Ева, мы оба знаем, что ваши идеи в последнее время, скажем так, не блещут. Сейчас у вас появилась новая идея, и вы хотите задействовать аналитика, хотя еще не полностью ее проработали.

Ева: Я не согласна.

Я (в роли Фила): У вас недавно были крупные провалы?

Ева: Да, но не по моей вине. Остальные мои идеи принесли прибыль.

Я (в роли Фила): Вы действительно хотите, чтобы мы обратились для решения этого вопроса к менеджеру по инвестициям? Не думаю, что вы окажетесь в выигрыше.

Ева: Ну...

Я (в роли Фила): Вы должны доказать, что чего-то стоите. А пока этого не произошло, не думаю, что у вас есть право требовать больше ресурсов. Аналитики достаются тем, кто умеет приносить деньги компании.

Ева: ...

Теперь мне нужно было обсудить разыгранный диалог с Евой.

Я: Этот разговор был похож на то, что происходит в реальности? Я убедительно сыграл Фила?

Ева: Абсолютно.

Я: Как вы себя чувствовали во время разговора?

Ева: Точно так же, как в реальной жизни.

Я: А именно?

Ева: Я испытывала дискомфорт. Нервничала. Хотела, чтобы все это побыстрее закончилось.

Я: Я почувствовал ваш дискомфорт. Вы помните, в какой момент у вас появились эти чувства?

Ева: Не знаю. Наверное, тогда, когда вы заговорили о менеджере по инвестициям.

Я: Что вы почувствовали в этот момент?

Ева: Тревогу и неуверенность. Подумала, возможно, вы правы. Возможно, моя идея совсем не так хороша. Поэтому я сдала назад и, по сути, самоустранилась.

Я: Думаю, это верное наблюдение. Когда Фил открыто вас поддевает, вы уходите в себя. Он провоцирует вас, намекая, что вы справляетесь с работой хуже его.

Ева: Вы правы. Он часто так поступает, и хотя раньше я не могла осознать, в чем дело, теперь вижу, как это происходит.

Я: И я, как Фил, почувствовал ваши колебания. Ваш выход из спора подтвердил мои подозрения, что вы не так уж уверены в своей новой идее. Более того, я вновь убедился, что могу открыто вам противостоять: стоит надавить, и вы отступите.

Пример с Евой демонстрирует, каким образом грамотно проведенная ролевая игра воссоздает не только слова, но и эмоции реального разговора. Ева почувствовала себя так же, как в реальной жизни, — верный признак того, что ролевая игра удалась.

Чувства, которые испытал я в роли Фила, по-видимому, также соответствовали реальности. Я угадал в Еве слабость и, будучи Филом, надавил сильнее, чтобы получить желаемое. Вероятнее всего, в реальности Фил думал и чувствовал то же самое.

Здесь ролевая игра была использована для того, чтобы *диагностировать* проблему в общении. Это помогло Еве осознать собственные реакции и то, каким образом собеседник ее провоцирует. Осознанность, в свою очередь, поможет Еве управлять своими реакциями и находить альтернативные способы разговаривать с Филом и подобными людьми.

РОЛЕВАЯ ИГРА КАК ВЗГЛЯД СО СТОРОНЫ

Увидеть себя со стороны — задача не из легких. Ролевая игра в сочетании с записью на видеокамеру может сломить ваше внутреннее сопротивление и дать вам понять, как на самом деле вас видят окружающие.

Альфред был старшим партнером в консалтинговой компании. Он был известен компетентностью, высокой квалификацией, но также и тем, что имел дурную привычку устраивать разносы работникам, допустившим ошибку. Клиенты обожали Альфреда, потому что он отлично делал свою работу, но о сотрудниках сказать то же было нельзя. В команде Альфреда была большая текучка, и лишь немногие оставались дольше, чем на несколько месяцев. Даже умелые сотрудники, которых ему трудно было бы в чем-то упрекнуть, не рвались под начало Альфреда, поскольку работа с ним сулила сильнейшие стрессы.

Наконец руководство поставило Альфреду на вид: то, как он обращается с подчиненными, наносит вред компании и не позволяет ему рассчитывать на дальнейший карьерный рост. Они попросили Альфреда поработать над своими навыками управления, однако он продолжал отрицать существование проблемы. Когда меня попросили провести с Альфредом тренинг, я понял, что прежде всего нужно сломить его внутреннее сопротивление и показать Альфреду, как он выглядит со стороны. Вот наш первый разговор.

Я: Альфред, что вы думаете о критике в ваш адрес?

Альфред: Думаю, все сильно преувеличено.

Я: В чем именно?

Альфред: Не такой уж я тиран. Естественно, если работник делает ошибку, я дам ему знать, но я всегда готов выслушать его версию произошедшего. Просто нужно быть чуть поувереннее.

Я: Почему бы нам не разыграть по ролям ваш разговор с провинившимся работником и посмотреть, что из этого выйдет?

Альфред: Давайте.

Я: И если вы не против, я запишу разговор на видеокамеру, чтобы вы смогли увидеть все своими глазами и вынести собственное

суждение.

Альфред: Без проблем.

Альфред предложил подходящую ситуацию с сотрудником по имени Рик. Рик работал старшим менеджером и подчинялся непосредственно Альфреду. Рик был талантливым консультантом, и Альфред считал, что если тот и дальше будет продолжать в том же духе, то со временем вполне может войти в число управляющих партнеров.

В обсуждаемой ситуации Рик поручили вести крупный проект. Как обычно, список работ, которые компания обязалась выполнить, а клиент оплатить, был определен четко. Однако в процессе Рик обнаружил, что необходимо предпринять некоторые действия сверх того. Он должен был выяснить, во сколько обойдется дополнительная работа и готов ли клиент ее оплатить. Но вместо того чтобы обсудить вопрос с Альфредом или с самим клиентом, Рик без спроса сделал все необходимое. Только после того как проект был завершен и клиенту выставили счет, незапланированные траты выплыли наружу. Альфред был в ярости и устроил Рик разнос. Именно этот разговор мы и разыграли.

Альфред: Рик, вы все испортили.

Я (в роли Рика): Подождите секунду, вы не знаете всех обстоятельств...

Альфред (перебивая): Плевать я хотел на обстоятельства. Вы должны были обсудить вопрос хоть с кем-то. Как можно было так глупо напортачить?

Я (в роли Рика): Сроки горели, и у меня просто не было возможности...

Альфред (кричит): Полная чушь! Вы могли написать или позвонить мне.

Я (в роли Рика): Но вы были недоступны, а дело не терпело отлагательств. В любом случае это не тот вопрос, о котором легко договориться в электронной переписке. А клиент очень чувствительно относится к тратам, и я побоялся его расстроить.

Альфред: Не может быть решительно никаких оправданий тому, что вы умолчали о допросах. Это ошибка новичка. Как я, по-вашему, должен уговорить клиента платить за то, за что он платить не соглашался? Откуда такая тупость?

Я (в роли Рика): ...

Альфред: Просто не понимаю, почему вы надеетесь стать партнером, если допускаете детские ошибки.

Здесь мы сделали паузу, и я выключил камеру. Затем я показал Альфреду запись и спросил, что он об этом думает.

Альфред: Ого. Это открыло мне глаза.

Я: Что вы заметили?

Альфред: Я был в ярости, и, конечно, у меня была для этого уважительная причина. Но я даже не дал Рiku толком высказаться.

Я: Думаю, вы правы.

Альфред: Я просто перекричал его. В тот момент мне казалось, что мы ведем диалог, но теперь я вижу, что на самом деле говорил я один.

Я: Как вы думаете, та же схема работает и в других ситуациях, когда вы недовольны подчиненными?

Альфред: Не уверен. Но я должен это выяснить.

В данном случае ролевая игра помогла Альфреду преодолеть внутреннее сопротивление и увидеть себя со стороны. Далее мы стали выяснять, каким образом Альфред обычно гневается и почему перестает слушать собеседника, если считает, что тот неправ. Я пытался обсудить эти вопросы с Альфредом до начала ролевой игры, но тогда он был абсолютно глух к моим словам. Однако увидев себя на видео, он перестал сопротивляться и раскрылся, что вряд ли случилось бы в ходе простого обсуждения и анализа.

РОЛЕВАЯ ИГРА КАК СПОСОБ РАССКАЗАТЬ ЧУЖУЮ ВЕРСИЮ

Практический характер ролевой игры превращает ее в мощный инструмент, если нам нужно рассказать историю с другой стороны. В [главе 4](#) говорилось о том, что иногда просто попросить человека принять во внимание другую точку зрения недостаточно для того, чтобы он проявил гибкость мышления и вступил в конструктивное общение. Если обычного размышления над ситуацией мало, ролевая игра — хороший способ совершить прорыв.

Харви работал в компании, предоставляющей продукцию для фермеров. Он был успешным специалистом по продажам, и его повысили до территориального менеджера. И в этой роли Харви столкнулся с трудностями. Его начали критиковать за агрессивность и излишнюю требовательность к подчиненным. Меня попросили поработать с Харви и помочь ему развить навыки управления. Для начала я решил выяснить, признает ли Харви проблему.

Я: Ваши подчиненные говорят, что вы слишком требовательны и агрессивны.

Харви: Я лишь хочу, чтобы они делали свою работу.

Я: Они также сказали, что вы контролируете каждый шаг и вмешиваетесь в их работу.

Харви: Нелепые жалобы. Они делают недостаточно продаж, а если бы они слушали мои советы, то продаж было бы больше. Как вы думаете, почему я смог стать менеджером? Потому что очень хорошо продавал. Если я говорю, что нужно чаще обзванивать и посещать потенциальных клиентов, значит, так и надо делать. Но они слишком ленивы для настоящей работы.

Было ясно, что Харви поглощен собственной перспективой. Ролевая игра была лучшим способом заставить его понять точку зрения подчиненных — рассказать их версию происходящего. На этот раз я предложил Харви сыграть одного из своих работников. Нужно было, чтобы он во всей полноте прочувствовал их положение (чему он до сего момента активно сопротивлялся) и воспринял чужую перспективу.

Сыграть другого человека бывает просто, но если вы расходитесь с ним во мнениях, задача сильно усложняется. Если вы терпеть не можете тещу, вам будет трудно примерить на себя ее роль. Совсем не весело представлять ее героем, а себя злодеем, и воображать, что у нее самые лучшие намерения. Тем не менее понять именно того человека, который нравится вам меньше всего, — очень важная задача. Но как вы поймете его точку зрения, если не поставите себя на его место? А если вы не поймете его точку зрения, то как сможете найти выход из тупика, в который зашли ваши отношения?

Объяснив все это Харви, я подготовил почву. Он сказал, что самые большие трудности у него возникают с неким Уолтом. Для начала нужно было убедиться, что Харви по-настоящему вжился в роль.

На короткое время Харви должен был стать Уолтом — воспроизвести его личностные качества и точку зрения максимально близко к оригиналу.

Я: Как вас зовут?

Харви: Его зовут Уолт.

Я: Верно. Но сейчас мне нужно, чтобы вы *стали* Уолтом. Поэтому отвечайте от первого лица. Как вас зовут?

Харви (в роли Уолта): Меня зовут Уолт.

Я: Где вы работаете?

Харви (в роли Уолта): Я продаю продукцию для фермеров.

Я: Как давно вы трудитесь в этой сфере?

Харви (в роли Уолта): Около пяти лет.

Я: Вы хорошо справляетесь?

Харви (в роли Уолта): Думаю, да. Я хорошо знаю своих покупателей и свою территорию.

Я: Кто ваш менеджер?

Харви (в роли Уолта): Его зовут Харви.

Я: Что вы думаете о Харви?

Харви (в роли Уолта): Нормальный менеджер, пожалуй.

Я: Он настойчивый?

Харви (в роли Уолта): Да. Вообще, он умеет быть настоящей головной болью. Он все время твердит, что мне нужно больше контактировать с покупателями.

Я: А вы что об этом думаете?

Харви (в роли Уолта): Думаю, что ему лучше оставить меня в покое.

Я: Что вы имеете в виду?

Здесь Харви остановился. Я видел, что он старается представить, что бы почувствовал и подумал на его месте Уолт. Он начал отвечать медленнее, как будто прислушиваясь к голосу Уолта у себя в голове.

Харви (в роли Уолта): Я знаю свою работу и делаю ее не так, как он.

Я: Вы пытались ему об этом сказать?

Харви (в роли Уолта): Да, пытался.

Я: И как успехи?

Харви (в роли Уолта): Он не захотел меня слушать.

Я: Что он говорит?

Харви (в роли Уолта): Он говорит: «Вы не правы. Вы сможете продавать больше, если будете делать все по-моему».

Я: Это правда?

Харви (в роли Уолта): Не знаю. *(Пауза)*. Но в любом случае меня раздражает то, что он меня не слушает. Он относится ко мне без уважения, поэтому и я пропускаю его слова мимо ушей.

Теперь Харви готов был вступить в диалог, в котором я сыграю его, а он — Уолта.

Я (в роли Харви): Уолт, вы должны чаще бывать у наших клиентов.

Харви (в роли Уолта): Послушайте, я побывал у каждого клиента по меньшей мере единожды в этом сезоне. Все они сейчас заняты посевом — это не лучшее время для визитов.

Я (в роли Харви): А я вам говорю, что именно сейчас самое подходящее время. Так я добился успеха, когда был специалистом по продажам — я ездил по клиентам как можно чаще.

Харви (в роли Уолта): Это ваш стиль, но не мой.

Я (в роли Харви): Думаю, вам стоит его перенять.

Харви (в роли Уолта): Мне удобнее работать по-своему. Перестаньте контролировать меня в мелочах.

Я (в роли Харви): Уолт, если вы не собираетесь чаще контактировать с клиентами, у нас будут проблемы.

В этот момент я остановил ролевую игру и вместе с Харви проанализировал ситуацию.

Я: Итак, на что это было похоже?

Харви: Это было... странно.

Я: Почему?

Харви: Когда я по-настоящему вошел в роль Уолта, я начал злиться на Харви.

Я: Что вас разозлило?

Харви: Босс относится к Уолту без уважения. Постоянно твердит, что тот неправ, и не слушает никаких возражений. Хочет, чтобы все шло так, как задумал он. Мне, то есть Уолту, не нравится, когда меня держат под столь сильным контролем.

Я: Что еще?

Харви: Я осознал, что те слова, которые вы говорили, играя меня, я говорю в реальной жизни. И когда я произношу их сам, они кажутся совершенно разумными. Но меня, то есть Уолта, они раздражают. Я прочитал в них агрессию и неуважение.

Я: Итак, теперь, когда вы видите ситуацию с обеих сторон, вы собираетесь как-то изменить общение с Уолтом?

Харви: Я все еще думаю, что Уолту стоит чаще контактировать с клиентами. Я стал понимать его мнение и чувства гораздо лучше, но все же считаю, что он неправ. И что же мне делать?

Я: Итак, вы понимаете перспективу и чувства Уолта, хотя и не соглашаетесь с ним, — значит, вы на полпути к успеху. Теперь ваша задача — *показать* Уолту, что вы его понимаете, чтобы он, в свою очередь, смог непредвзято воспринять вашу точку зрения.

Поиск выхода из застойной ситуации — основная тема этой книги. И поиск этот начинается с гибкости мышления и рассмотрения ситуации с различных сторон. Ролевая игра помогла Харви в этом. Теперь он был готов сделать следующий шаг — по-другому

поговорить с Уолтом. Здесь также может оказаться полезной ролевая игра.

РОЛЕВАЯ ИГРА КАК РЕПЕТИЦИЯ

Как уже было замечено, ролевая игра — не то же самое, что игра актерская. У вас нет сценария, который нужно заучить, и собеседник может отреагировать самыми разными способами. Тем не менее с помощью ролевой игры вы можете потренировать свои коммуникативные навыки, так же как актеры репетируют сцены.

Харви признал, что его предыдущее общение с Уолтом и другими подчиненными проходило не лучшим образом; он понял, что в прошлом не мог представить себе их версию происходящего. Чтобы беседа получилась конструктивной, Харви должен был поговорить с Уолтом по-другому. В [главе 4](#) мы обсудили, как важно для этого изложить своими словами другую точку зрения и признать ее правомочность. В случае с Харви главным было показать Уолту, что он *понимает* его, но при этом необязательно *соглашается* с ним. После этого они могли обсудить разногласия. Хотя Харви, как менеджер, имел право приказывать Уолту «делайте, как я говорю», такой подход вряд ли вызвал бы в ответ волну энтузиазма. Пока Уолт не ощутит, что его услышали, он будет сопротивляться точке зрения, которую ему пытаются навязать.

«Но как мне это сделать?» — спросил Харви. Я сказал, что мы снова обратимся к ролевой игре, но на этот раз Харви будет играть самого себя, а я буду Уолтом. Задачей Харви было провести конструктивный диалог, описав своими словами и признав правомочной перспективу Уолта. Вот наш разговор.

Харви: Уолт, я хочу поговорить с вами о том, как увеличить продажи.

Я (в роли Уолта): Хорошо.

Харви: Я думаю, вам стоит звонить клиентам гораздо чаще. Это очень важно для роста продаж.

Я (в роли Уолта): Я так не могу. Не хочу навязываться.

Харви: Хотя бы попробуйте. Поддерживать тесный контакт — не навязчивость, а ваша прямая обязанность.

Я (в роли Уолта): Я звоню, когда считаю уместным. Никто не любит настырных продавцов, которые то и дело пытаются вам что-то всучить. Позвольте мне делать мою работу по-своему.

Харви: Я знаю ваше мнение на этот счет, но, честно говоря, вы упускаете много возможностей.

Я (в роли Уолта): Я знаю свою территорию и знаю, что ваш метод не сработает.

Харви: Уверен, что вы со мной не согласны, но это действительно лучший способ. Пожалуйста, попробуйте его использовать. Поверьте, все получится.

Я (в роли Уолта): ...

В этот момент мы прервали ролевую игру.

Я: Ну, как все прошло?

Харви: Не слишком удачно. Разговор не сильно отличался от тех, что были раньше. Не знаю почему.

Я: А что вы пытались сделать?

Харви: Я пытался использовать то новое, что узнал благодаря предыдущей ролевой игре. Я понимаю, что Уолт не хочет чаще звонить клиентам, но он должен сделать это, если хочет повысить продажи. Также он не хочет, чтобы ему указывали, контролировали его в мелочах. Но в то же время моя работа — делать так, чтобы продажи росли. Ума не приложу, как заставить его понять это.

Я: Думаю, проблема в том, что вы не показали Уолту, насколько лучше вы его теперь понимаете. Вы лишь снова и снова возвращались к своей точке зрения.

Харви: Это не так. Я сказал ему: «Я знаю ваше мнение на этот счет» и «Уверен, что вы со мной не согласны». Разве это не доказывает, что я понимаю его точку зрения? Проблема в том, что его точка зрения неправильная!

Прежде чем я продолжу, подумайте о том, какой отклик у вас вызвала эта реплика Харви. Показал ли Харви, что он понимает точку зрения Уолта? Если бы вы были Уолтом, поверили бы вы, что вас понимают?

Как по мне, так нет. Просто сказав человеку «Я знаю, что вы со мной не согласны», вы не покажете ему, что понимаете, почему он думает и чувствует именно так, а не иначе. Уолт ведать не ведаёт, что Харви понимает его точку зрения.

Даже сказав «Мне жаль, я вам сочувствую», вы все ещё не докажете, что понимаете другого, хотя и ведёте себя вежливо. Вы выражаете огорчение по поводу того, что ваши взгляды расходятся, — но в самом ли деле вы понимаете точку зрения оппонента? Можете ли вы рассказать чужую версию?

Лучший способ показать, что вы понимаете иную перспективу, — это кратко описать её своими словами. Сделайте это так, чтобы оппонент убедился: вы действительно его понимаете. Я должен был подвести Харви к этому этапу.

Я: Не думаю, что вы показали Уолту, что способны понять его точку зрения. Вы можете сколько угодно повторять «Уверен, что вы со мной не согласны», но это не докажет Уолту, что вы его услышали.

Харви: А что тогда докажет?

Я: Почему бы вам не изложить своими словами суть позиции Уолта?

Харви: Имеете в виду, согласиться с ним?

Я: Нет. Просто покажите, что понимаете его точку зрения. А если понимаете не до конца, то задавайте уточняющие вопросы.

Харви: А это не вызовет у него только большее раздражение?

Я: Сильно в этом сомневаюсь. Давайте попробуем.

И мы разыграли ещё один диалог.

Харви: Уолт, я хочу поговорить с вами о том, как увеличить продажи.

Я (в роли Уолта): Хорошо.

Харви: Я думаю, вам стоит звонить клиентам гораздо чаще. Это очень важно для роста продаж.

Я (в роли Уолта): Я так не могу. Не хочу навязываться.

Харви: Хочу убедиться, что понимаю ваши слова правильно. Вам неудобно звонить покупателям, поскольку вы думаете, что их это раздражает?

Я (в роли Уолта): Да. И мне не нравится, что вы указываете мне, как обращаться с моими покупателями. Я знаю свою территорию, и ваш метод на ней не сработает. Люди не любят, когда их назойливо уговаривают что-то купить.

Харви: Я вычленил из сказанного две основные мысли: первое — вы не хотите вести себя навязчиво и надоедать покупателям, второе — вам кажется, что я контролирую вас в мелочах и указываю, как делать вашу работу.

Я (в роли Уолта): Да, все верно.

Харви: Ясно. Как часто вы звоните покупателям?

Я (в роли Уолта): Обычно один раз в начале сезона и еще раз в середине. Остальное время работаю с покупателями, которые звонят мне сами.

Харви: А есть ли способ звонить покупателям чаще, но при этом не выглядеть надоедливым?

Я (в роли Уолта): Не вижу такого способа. Если я им звоню, значит, хочу что-то продать.

Харви: Есть множество других поводов позвонить покупателю. Скажем, вы звоните, чтобы расспросить о его потребностях, изучить его опасения, в целом углубить отношения. И когда им понадобится что-то купить, они подумают в первую очередь о вас.

Я (в роли Уолта): Хм. Как я могу сделать это, не показавшись чрезмерно настойчивым? Я остерегаюсь портить отношения с покупателями. Они не только покупают у меня продукцию, большинство из них еще и живет со мной по соседству. Не хочу сердить их и зарабатывать себе дурную славу.

Харви: Понимаю ваше беспокойство. Вам нужно найти способ чаще звонить покупателям, который устроит вас и при этом не доставит неудобства им.

Я (в роли Уолта): Именно так!

Харви: Давайте подумаем, как согласовать это ваше стремление с моим стремлением увеличить продажи. Боюсь, разговаривая с покупателями лишь дважды в сезон, вы многое упускаете. Можем ли мы найти общее решение?

Я (в роли Уолта): Может быть. Что для этого нужно сделать?

Этот диалог оказался гораздо более конструктивным и плодотворным, и стоит объяснить, почему так произошло.

Чтобы преодолеть разницу во взглядах, Харви нужно было задействовать в диалоге обе перспективы — и свою, и Уолта. Уолт цеплялся за свою точку зрения и сопротивлялся советам Харви не в последнюю очередь из-за того, что эти советы были поданы в агрессивной манере. Так работает большинство неосознанных психологических защит: чем сильнее вы давите на человека, тем сильнее он сопротивляется. На этот раз Харви поставил себе цель не победить, а снять остроту противоречий. Разоружить Уолта можно было, только признав его точку зрения и выказав уважение к ней. Харви смог добиться этого, изложив мнение Уолта своими словами — так он продемонстрировал, что понимает его.

Очень важно помнить: если Харви может описать точку зрения Уолта, это не означает, что он принимает ее как свою. Люди часто не отличают одно от другого, но это принципиальный момент: прислушаться — не то же самое, что согласиться. Если вы даете собеседнику высказать точку зрения, не жалеете времени для того, чтобы ее обдумать, и даже излагаете ее сами, это не значит, что вы с ней соглашаетесь.

УСТРАИВАЕМ РОЛЕВУЮ ИГРУ САМИ

Чтобы провести ролевую игру, вам не нужен профессиональный коуч. Это может каждый. Вот простые шаги по использованию этого действенного инструмента.

Шаг первый: найдите партнера

От партнера зависит многое. Вам нужен человек, которому вы можете доверять. Почему? Потому что ролевая игра требует, чтобы оба участника расслабились и вжились в роль, позволяя себе по-настоящему переживать те эмоции, которые возникают в процессе. Ролевая игра может вытолкнуть обоих из зоны комфорта или вскрыть глубинные проблемы, которые обычно остаются незамеченными. Сила ролевой игры происходит из достоверности эмоций, а для достоверности нужна предельная открытость. Поэтому доверие — важнейший вопрос при выборе партнера.

Кроме того, имеет смысл выбрать человека, который достаточно далек от ситуации. Одно из условий успеха ролевой игры — участники должны реагировать естественным образом. Если выбрать того, кто уже знает ситуацию и вовлеченных в нее людей, велика вероятность, что он принесет в игру предвзятость, а это *прямо противоположно* тому, что вам требуется. Нужен человек, который будет реагировать здесь и сейчас, а не воспроизводить сказанное когда-то или идти на поводу у давних предубеждений.

Предположим, у меня сложные отношения с Оливером, менеджером производственного отдела нашей компании. Когда я прошу Оливера об услуге, он находит дюжину отговорок. Несмотря на то что поддерживать работу нашей группы — его прямая обязанность, на деле он на наши просьбы не откликается. Дошло до того, что вся наша команда, я в том числе, стараемся любыми способами избегать общения с Оливером.

Я хочу улучшить положение и для этого устроить ролевую игру, чтобы подготовиться к реальному разговору с Оливером. Я подумываю выбрать для игры Кэла, члена команды. Но Кэл, скорее всего, изобразит Оливера таким, каким он его себе представляет, — невозможным человеком и возмутительным лентяем. Поскольку Кэл прекрасно знаком с ситуацией и у него есть собственное мнение о ней, он не сможет достоверно сыграть Оливера. Даже наоборот, скорее всего, он, сам того не подозревая, сыграет Оливера так, как тот выглядит с позиции Кэла. Эта проблема называется двойной

неосознанностью (о ней шла речь в [главе 4](#)). Кэл не может выдать версию Оливера, поскольку глубоко увяз в собственной.

Кто мне действительно нужен, так это посторонний человек, достаточно далекий от нашей ситуации, который сможет сыграть Оливера, симпатизируя ему и придавая ему человеческие черты, и живо откликаться на повороты ролевой игры. Тот, кто не знает Оливера или знает его не слишком хорошо, не внесет в игру лишних предубеждений. «Посторонним» может быть, скажем, сотрудник другого отдела или человек, вовсе не имеющий отношения к вашей работе, — друг или член семьи.

Шаг второй: «подготовьте сцену»

После того как вы выберете надежного и открытого для восприятия данной ситуации партнера, следует «подготовить сцену». Подготовка состоит из двух этапов: вам нужно описать 1) суть конфликта и 2) динамику отношений.

Суть конфликта можно назвать также «фактической стороной дела». Это ответы на вопросы «Кто?», «Что?», «Когда?», «Где?» и «Почему?» в вашей ситуации. Нет нужды объяснять все в подробностях, но ваш партнер должен представлять себе контекст достаточно хорошо, чтобы свободно изложить версию того человека, которого играет, — в данном случае Оливера. Если моим партнером будет мой брат, я должен в общих чертах разъяснить брату, что представляет собой наша компания и как наша команда взаимодействует с производственным отделом. Помните, что задача брата не рассказать *мою* историю об Оливере, а рассказать историю *Оливера*.

Ответьте для начала на следующие вопросы.

- Кем он работает?
- Кому он подчиняется?
- Кто его клиенты или покупатели?
- Каковы его обязанности?
- Каковы его цели?
- С какими трудностями он сталкивается в ходе работы?

- Что является для него источником напряжения или раздражения на работе?
- Какие проблемы ему приходится решать, чтобы выполнить свою работу качественно и в срок?

Ваш партнер также может задавать свои вопросы. Например, брат спросит: «Что мешает Оливеру просто сделать то, о чем ты его просишь?» Подобные вопросы придут брату в голову сами собой, поскольку он слышит о ситуации впервые и сразу видит, какой информации не хватает. Если обнаружится, что вы не можете ответить на вопросы партнера, это значит, что вы не до конца понимаете перспективу другой стороны. И это, в частности, подскажет вам, какие темы стоит поднять в разговоре.

Кроме фактической стороны дела вы должны познакомить партнера с динамикой реальных взаимоотношений: не только «что» вы обсуждаете, но и «как». В идеале участники ролевой игры воспроизводят не только смысл высказываний своего персонажа, но и его манеру общения. Почему это важно? Потому что «как» может оказаться именно тем, что делает ситуацию такой трудной. В примере с Евой, приведенном в главе ранее, агрессивная подача Филя была такой же проблемой, как его точка зрения, состоящая в том, что его инвестиционные идеи имеют преимущество перед идеями Евы. Мое агрессивное поведение позволило Еве осознать, что ей мешает. Чем ближе партнер сможет подвести вас к тем ощущениям, которые вызывает у вас реальный оппонент, тем более интересные открытия вам предстоят.

Вот вопросы, которые помогут вашему партнеру по ролевой игре лучше понять стиль своего персонажа.

- Что это за человек?
- Как он себя ведет?
- Он пассивен или агрессивен?
- Он говорит громко или тихо?
- Он выражается прямо или туманно?
- Он говорит быстро или медленно?
- Он взвешивает свои действия или поступает импульсивно?

— Он привык перебивать или ждет, когда собеседник выскажется?

Естественно, ваши ответы на эти вопросы будут носить отпечаток предвзятости. Но не стоит слишком об этом беспокоиться. Я не знаю, был ли Фил настолько напористым, каким его описала Ева, но я смог сыграть Филадельфия так, как воспринимала его она, и вызвать у нее нужные ощущения.

Не страшно, если партнер не идеально воспроизводит поведение оппонента. Во многих случаях «что» ведет за собой «как», и если партнер может рассказать чужую версию происходящего (что для стороннего наблюдателя, как правило, совсем не сложно), он поведет себя примерно так, как нужно, даже если какие-то детали будут отличаться. Я смог достаточно хорошо представить себе позицию Уолта на основании (предвзятого) рассказа Харви и понял, что Уолт недоволен и даже рассержен. И в разговоре я сыграл эти чувства, хотя Харви мне напрямую этого не подсказывал. Разумеется, люди выражают их самыми разными способами, и может быть, я не угадал способ Уолта. Тем не менее сами эмоции были верными, и Харви сумел справиться с недовольством моего персонажа.

Шаг третий: проведите разговор

Подготовив сцену, проведите собственно ролевую игру. Необязательно затягивать, хватит и пяти минут. Более того, стоит даже постараться, чтобы разговор вышел покороче, поскольку есть риск, что к концу длинного разговора вы забудете, с чего все начиналось. Несколько минут откровенного диалога будет достаточно, чтобы вскрыть суть дела.

Ваша задача — просто разговаривать с оппонентом, оставаясь самим собой. Внимательно отслеживайте свои чувства по ходу разговора. Приведу диалог между мной и партнером, который изображал Оливера.

Я: Оливер, я хочу поговорить о помещении для конференции. До нее совсем чуть-чуть, и пора уже найти место.

Партнер (в роли Оливера): Сейчас есть более неотложные дела. Я не могу бросить их и заниматься конференцией, до которой еще

полгода.

Я: Но если тянуть, мы упустим лучшие варианты.

Партнер (в роли Оливера): У меня просто нет времени. Вам придется подождать. Мне нужно обслужить других клиентов.

Я: Не могу поверить, что вы отказываетесь хотя бы поискать варианты. Это не такая уж сложная задача — почему вы не можете делать больше одного дела одновременно?

Если партнер играет оппонента неубедительно (слишком агрессивно или, наоборот, недостаточно агрессивно, чересчур громко или очень тихо и так далее), сделайте паузу и внесите поправку. Я постоянно спрашиваю клиентов, достоверно ли я играю оппонента, а если нет, прошу указать, что я делаю не так, и стараюсь исправиться. Эти коррективы помогают сделать ролевую игру намного более продуктивной, поэтому не стесняйтесь делать партнеру замечания.

Шаг четвертый: остановитесь и обсудите результат

После того как вы уделили несколько минут непосредственно ролевой игре, наступает время остановиться и оценить состоявшийся разговор. Обдумайте следующие вопросы.

- Что я чувствовал во время разговора?
- Меня что-нибудь удивило?
- Что мне понравилось или не понравилось в том, как я вел разговор?
- Что я сделал бы по-другому в реальном разговоре?

Сразу по окончании ролевой игры вы имеете уникальную возможность получить обратную связь от партнера, ведь он только что получил опыт взаимодействия с вами «в условиях, максимально приближенных к боевым». Разумеется, нет никаких гарантий, что у партнера этот опыт будет ровно таким же, как у реального оппонента. Тем не менее полученный отзыв поможет вам сориентироваться. Вот какие вопросы стоит задать партнеру по ролевой игре.

- Что ты чувствовал во время разговора?

- Какое впечатление произвели на тебя мои слова?
- Из того, что я сказал, что было самым полезным? Что было наименее полезным?
- Что, на твой взгляд, мне стоило сделать иначе?

Представьте, что я остановил ролевую игру и спросил партнера.

Я: Ну, что думаешь? Как прошел разговор для тебя, то есть для Оливера?

Партнер: Ты вел себя очень агрессивно.

Я: Что ты имеешь в виду?

Партнер: Ты пытался заставить его делать то, что тебе нужно. Откровенно говоря, хоть в реальной жизни мы с тобой друзья, в роли Оливера мне хотелось защищаться. Тебе стоило бы уважать усилия этого парня, который пытается делать свою работу, и поинтересоваться, чем он сейчас так занят, — но ты сразу бросился в атаку!

Не самый приятный отклик. И высказывать, и получать такую критику нелегко, но она имеет огромную ценность. При разборе большинства застойных ситуаций вы можете услышать о себе нечто такое, с чем нелегко будет смириться, оттого-то так важны крепкие доверительные отношения с партнером по ролевой игре. Если бы в ответ на критику я занял оборонительную позицию и еще глубже погрузился в собственную точку зрения, это стало бы не лучшим вариантом развития событий. Чтобы учиться и расти в застойной ситуации, требуется быть предельно открытым, именно поэтому для ролевой игры необходим надежный партнер.

Вы также можете поделиться своими впечатлениями об игре и спросить у партнера совета.

Я: С Оливером так сложно! Неважно, что я говорю, у него на все находятся отговорки.

Партнер: Думаю, ты не можешь скрыть раздражение, и оно выливается в разговоре в виде агрессии.

Я: Но я не знаю, что еще делать.

Партнер: Попробуй объяснить ему причину своей досады. Или расспроси Оливера, чем он так занят.

Я: Да, пожалуй, так я и сделаю.

Шаг пятый: попробуйте еще раз

После анализа ролевой игры воспользуйтесь возможностью — повторите ее, учитывая свежую критику. «Второй раунд» диалога с Оливером мог бы выглядеть так.

Я: Оливер, я хочу поговорить о помещении для конференции. До нее совсем чуть-чуть, и пора уже найти место.

Партнер (в роли Оливера): Сейчас есть более неотложные дела. Я не могу бросить их и заниматься конференцией, до которой еще полгода.

Я: Вы можете рассказать мне о проектах, которыми заняты сейчас?

Партнер (в роли Оливера): Конечно. Мне нужно подготовить конференцию для Алана, она через два месяца. Кроме того, я составляю ежегодный отчет, который нужно отредактировать и сверить до конца месяца. Еще нужно спланировать мероприятие для двадцати ведущих клиентов, где будет выступать генеральный директор.

Я: Стало быть, у вас есть дела на ближайшее будущее и вы отдаете им приоритет. Поэтому вы не можете уделить время моей просьбе.

Партнер (в роли Оливера): Именно так. Очень жаль, но такова ситуация.

Я: Прекрасно понимаю вас. Однако боюсь, если мы не начнем искать место сейчас, то все их расхватают.

Партнер (в роли Оливера): Тем не менее сейчас я очень занят.

Я: Да, у вас много горящих дел. Но и я не могу остаться без помещения. Может, отыщем компромисс? Предлагаю нам с вами составить расписание и четко обозначить, когда начнем подготовку конференции. Так я буду точно знать, когда мы приступаем, и мне не нужно будет лишний раз беспокоить вас. Кроме того, если вы дадите мне смету, я смогу сам поискать варианты. Что вы думаете?

Партнер (в роли Оливера): Буду рад, если мы вернемся к этому разговору в конце следующей недели. Я отошлю вам почтой

прошлогоднюю смету, но уделить на этой неделе больше времени вашему вопросу не смогу. Простите, я слишком занят.

Я: Все в порядке. Смета и встреча на следующей неделе — совсем неплохо для начала. Спасибо.

Не удивляйтесь, если потребуется больше одной попытки, прежде чем разговор получится для вас комфортным. Развитие гибкости мышления и смена коммуникационных шаблонов — дело нелегкое. Вы можете поэкспериментировать с разными подходами, а затем решить, какой работает лучше всего.

Во время игры вы заметите, что стали яснее осознавать детали происходящего — свои слова и ощущения, реакцию собеседника. По мере роста этой осознанности вы научитесь переводить разговор в другое русло — тщательно подбирать слова, контролировать собственные эмоции и более обдуманно отвечать на возражения.

Кроме того, ролевая игра поможет вам обрести свой голос. Обучая недавно нанятого работника проводить тренинги по навыкам коммуникации, я пригласил его прослушать свое выступление. Затем пришло время выступать ему самому, и это был полный провал. Почему? Потому что он попытался скопировать все то, что увидел, и даже использовал мои шутки и комические паузы. Это верный рецепт неудачи. Чтобы общаться максимально эффективно, вы должны найти собственный способ донести до собеседника свою точку зрения. Советы и поддержка могут исходить от других, но найти идущий из глубин способ самовыражения вы должны самостоятельно.

ПОДВЕДЕМ ИТОГ

Перемещение перспективы и возможности, которые оно предоставляет, — основная тема этой книги, и в главах [4](#), [5](#) и [6](#) предлагаются конкретные способы добиться гибкости мышления. Однако рассуждать и анализировать в одиночку или с кем-то все же недостаточно для того, чтобы раскрыть свой разум и воспринять чужую точку зрения. Продвинуться дальше вам поможет ролевая игра. Это практический метод оценки и изменения своего мышления. Ролевая игра позволяет вам провести конкретный диалог и через живое взаимодействие с партнером изучить застойную ситуацию с разных углов.

Кроме того, ролевая игра помогает вам улучшить коммуникационные навыки. Она учит вести себя более конструктивно и переходить от мысли к действию. Научившись задавать вопросы и излагать своими словами точку зрения оппонента, вы сможете более эффективно справляться с трудными ситуациями в реальной жизни.

Каждый раз меня приятно удивляет, как быстро человек может измениться после короткого ролевого диалога. Неважно, играете ли вы самого себя и получаете честную характеристику со стороны или встаете на место другого человека и пытаетесь воспринять ситуацию с его позиции, ролевая игра приносит множество ценных открытий.

Теперь, когда вы попрактиковались, пришло время использовать приобретенные в ролевой игре знания, чтобы предпринять конкретные действия для выхода из вашей застойной ситуации. Как осуществить перемены — тема следующей главы.

Что дальше?

Четыре года назад Алиса и Барни запустили стартап. Идея открыть интернет-компанию по изготовлению модной одежды принадлежала Алисе, которая вложила в дело свой многолетний опыт работы в модной индустрии. Она встретила Барни, когда оба они работали в крупной текстильной компании — там Барни возглавлял производственный отдел. Алиса и Барни с большим энтузиазмом подошли к открытию бизнеса, их навыки и профессиональная компетенция в области дизайна и производства прекрасно дополняли друг друга. Они решили уволиться из компании и запустить стартап как партнеры с равными долями собственности в предприятии.

Все начиналось хорошо. Оба много работали, компания медленно, но верно набирала базу клиентов. Но через два с половиной года отношения Алисы и Барни стали напряженными. Они начали ссориться чуть ли не по любому поводу. Вот типичный их диалог.

Алиса: Барни, мне очень не нравятся поставщики, которых ты выбрал для весенней коллекции. Я видела их образцы и думаю, что нам нужно ужесточить контроль качества. Кроме того, я хочу присутствовать на твоих переговорах с поставщиками.

Барни: Подожди, Алиса. Когда мы открывали бизнес, мы условились, что все, что касается производства, — это моя епархия.

Алиса: Положение изменилось. У меня теперь больше опыта, чем раньше, и мне есть что сказать по этой части.

Барни: Я буду рад выслушать твое мнение, но я не хочу спрашивать у тебя разрешения на каждый свой шаг. Я же не лезу в тонкости дизайна.

Алиса: Мне необходимо право голоса в вопросах производства, Барни. Просто необходимо.

Барни: Почему ты стремишься контролировать мою область?

Алиса: Я не стремлюсь контролировать. Но при всем уважении к твоему опыту у меня свои соображения по поводу производства. А

компания принадлежит мне так же, как и тебе.

Барни: Так мы не договаривались.

Алиса: Мы партнеры пятьдесят на пятьдесят, помнишь?

Барни: И ты хочешь обсуждать каждую мелочь?

Алиса: Мы должны принимать решения наравне, а ты возомнил себя начальником!

Они стали избегать друг друга и по возможности принимать решения, не посоветовавшись, только бы не вступать в споры. Несмотря на то что бизнес идет своим чередом, ни один из партнеров не испытывает счастья. Более того, ухудшение отношений угрожает компании в долгосрочной перспективе.

Алиса не знает, что делать. Когда она пытается обсудить ситуацию с Барни, разговор неизменно перерастает в ни к чему не приводящий спор. Компания приносит прибыль, Алисе нравится работать дизайнером, но ее желание управлять производством остается неудовлетворенным. В то же время она понимает, что у многих ее друзей куда менее завидная работа. Она могла бы уйти из компании, но этот процесс был бы долгим, болезненным и недешевым, и ей не хочется рубить сплеча. Алиса считает, что должна испробовать все средства, прежде чем решиться все бросить.

Алиса попала в классическую застойную ситуацию. Как мы выяснили в предыдущих главах, чтобы изменить положение, Алисе нужно проявить гибкость мышления и переместить перспективу, рассмотрев ситуацию с другого ракурса. Ей стоит задуматься над тем, как описал бы сложившуюся ситуацию Барни. Ей также необходимо выявить пробелы собственного восприятия. И наконец, она может поразмыслить о том, какой вклад в динамику ситуации вносит система (в данном случае это компания и роль каждого из ее основателей).

В этой главе мы поговорим о том, что происходит дальше. Допустим, Алисе удалось проявить гибкость мышления и переместить перспективу — что тогда? Как дело будет развиваться после этого? На примере Алисы мы рассмотрим три варианта того, как может разрешиться застойная ситуация. Перемещение перспективы — это ключ ко всем трем, а также способ узнать, какой из них лучше всего подходит вам.

ВАРИАНТ ПЕРВЫЙ: СИТУАЦИЯ ИСПРАВЛЯЕТСЯ, ОТНОШЕНИЯ УЛУЧШАЮТСЯ

Предположим, что после смены перспективы Алиса совершила несколько важных открытий. Приняв во внимание взгляды Барни, она поняла, что для него ее желание участвовать в производстве выглядит как вмешательство в его дела и стремление контролировать его в мелочах. Барни не первый год работает с иностранными поставщиками, выстраивая отношения и подмечая достоинства и недостатки каждого из них. Имея за плечами годы опыта и обширную сеть деловых знакомств, Барни уверен, что разбирается в производственном процессе лучше Алисы. Требование Алисы дать ей равное право голоса в этой области не только вызывает у него неприятие, но и, по мнению Барни, может полностью подорвать бизнес. Он считает, что заслуживает уважения и доверия в вопросах, касающихся его профессиональной области.

Кроме того, Алиса поняла, что ее прямолинейность составляет не лучшее сочетание с осмотрительностью Барни. Проведя ролевую игру с надежным партнером, Алиса убедилась, что Барни считает, будто она требует равного голоса в вопросах производства, а не просто просит включить ее в этот процесс. Хотя Алиса совсем не это имела в виду, ее слова были поняты именно так. Причем форма этой просьбы неприятна для Барни так же, как и ее содержание.

И наконец, Алиса обдумала тот факт, что они с партнером почти ничего не сделали для того, чтобы разграничить зоны ответственности или структурировать процесс принятия решений. Поначалу компания была такой крошечной и клиентов у нее было так мало, что это было просто неважно: они и так решали каждый вопрос сообща. Однако со временем компания выросла, и отсутствие четких разграничений превратилось в проблему, которая привела к напряжению в отношениях. Успешно рассказав версию Барни, посмотрев на происходящее со стороны и не забыв учесть роль системы, Алиса обеспечила задел для улучшения отношений с партнером. Она может поговорить с Барни снова.

Алиса: Барни, я хочу продолжить разговор о производстве.

Барни: Давай.

Алиса: Прежде чем приступим, хочу сказать, что с предыдущей нашей встречи осознала: я могла показаться слишком настойчивой, хотя на самом деле это не входило в мои планы. Я хочу обсудить проблему, но по моему поведению иногда кажется, что я закрыта для дискуссии. Если ты почувствовал что-то подобное, я приношу извинения.

Барни: Приятно об этом слышать.

Алиса: Еще я попыталась поставить себя на твое место. Когда я сделала это и поразмыслила над ситуацией, мне пришло в голову, что мое желание участвовать в процессе может казаться тебе стремлением к тотальному контролю. Я права?

Барни: Примерно так. Я чувствую, будто ты мне не доверяешь, и это меня задевает. В конце концов, ты знаешь, какой у меня опыт. Разве ты не считаешь, что я хорошо делаю свою работу?

Алиса: В целом хорошо, хотя кое-что меня беспокоит. Насколько понимаю, тебя задевает не только сама моя просьба, но и скрытый за ней намек на то, что я не доверяю тебе и не считаю, что ты способен справиться сам. Это верно?

Барни: Да.

Алиса: Ясно. Теперь я понимаю это, и мне жаль, что мои слова произвели такое впечатление. Кроме того, я думаю, что, поскольку у нас нет твердой договоренности, кто за что отвечает, подобные разногласия легко могут возникнуть в дальнейшем. Полагаю, нам стоит четко разграничить наши права и обязанности.

Барни: Пожалуй, это хорошая идея.

Алиса: Как ты считаешь, я правильно поняла, что тебя беспокоит?

Барни: Думаю, да.

Алиса: Хорошо. Теперь давай я расскажу тебе, почему хочу участвовать в процессе производства, и мы попробуем найти компромисс.

Барни: Отлично, начинай.

Как видно из этого диалога, перемещение перспективы позволило Алисе проявить больше эмпатии по отношению к Барни и сделало ее гораздо лучшим слушателем. Рассказав версию Барни, Алиса осознала,

что в своем опыте он видит залог успеха для компании. Проявив готовность увидеть себя его глазами, Алиса смогла признать, что ее манера обсуждать этот вопрос представляет для Барни большие трудности. Кроме того, она учла, что отсутствие четкого распределения функций в компании играет в конфликте свою роль. Все эти новые знания Алиса использовала в диалоге с Барни, и общение стало намного более конструктивным. Теперь Алиса и Барни могут вместе найти пути выхода из тупика. Они могут прийти, например, к таким решениям.

- Барни будет регулярно (раз в неделю) сообщать Алисе о том, как продвигается процесс производства.
- Алиса получает право высказывать мнение о продукции, но решающее слово остается за Барни.
- Мнение Алисы учитывается только в тех вопросах, которые влияют на окончательный вид продукции.
- Алиса включит Барни в процесс разработки моделей — так им удастся уравновесить отношения, и Барни не будет казаться, что им командуют.
- Барни представит Алису поставщикам, чтобы она могла внести свой вклад в обсуждение, однако основным контактным лицом по производственным вопросам останется Барни.

Мы рассмотрели пример благополучного разрешения конфликта, где сторонам удалось побеседовать более конструктивно и открыть для себя новые возможности. Большинство примеров из предыдущих глав развиваются по тому же сценарию. Измените себя, измените свой образ мыслей и манеру общения — и положение тоже изменится.

Однако так случается не всегда. Иногда даже гибкости мышления недостаточно. Представьте себе такое развитие событий: несмотря на то что разговоры Алисы и Барни перешли в конструктивное русло, они продолжают спорить по поводу того, насколько активно Алисе следует участвовать в процессе производства. Что тогда?

ВАРИАНТ ВТОРОЙ: ПРИМИРИТЬСЯ СО СТАТУС-КВО

Еще один вариант для Алисы — изменить собственное отношение к ситуации. До сих пор Алиса была сосредоточена на изменении внешней ситуации. Она хотела участвовать в процессе производства и искала способы удовлетворить это желание. А что, если Алиса просто примет как данность, что Барни нужна самостоятельность? Да, это досадно, но, решает она, отношения с Барни важнее, и нужно уступить.

Важно понимать, что заключить мир совсем не значит сдаться. Сдаться — это когда ситуация вас не устраивает, но, не в силах ее изменить, вы пассивно подчиняетесь обстоятельствам. Примирение же — это активный выбор: вы сами решаете принять ситуацию и искренне избавляетесь от желания ее изменить.

Рассмотрим следующий пример. Далию приводит в отчаяние Бетти, няня. Она работает у Далии уже четыре месяца, и дети ее обожают. Это немаловажно, поскольку мальчики у Далии очень активные, и не каждый с ними справится. Бетти тоже любит детей, и они всегда рады ее видеть. Далия работает на полную ставку, хотя и по весьма гибкому графику, и ей приходится совмещать профессиональные и семейные обязанности, поэтому она зависит от Бетти.

Проблема в том, что Бетти не слишком организованный человек. Она может попросить отгул в последнюю минуту, поставив расписание Далии с ног на голову. Иногда она слишком поздно приводит детей с прогулки, не отзвонившись Далии. Когда Далия попыталась поговорить об этом с Бетти, та замкнулась и постаралась как можно быстрее свернуть разговор. Отношения Далии и Бетти становятся все более напряженными, раздражение Далии растет, и она уже подумывает найти другую няню. В мучительных размышлениях, уволить Бетти или нет, Далия пришла ко мне.

Я: Почему вы хотите уволить няню?

Далия: Потому что она выводит меня из себя.

Я: Чем именно она выводит вас из себя?

Далия: Множеством мелочей. Например, она может попросить отгул в последний момент, потому что забыла сказать мне, что у нее назначена встреча или что приезжает погостить ее мать. Я миллион раз просила предупреждать хотя бы за день-два, тогда я смогу отпустить ее без проблем. Но она этого не делает.

Я: Что еще?

Далия: Она приходит на работу вовремя, но может привести детей с прогулки позже положенного. Я просила ее звонить мне, если они задерживаются, но она постоянно забывает мобильный. Или ставит на вибрацию и не слышит звонка.

Я: Как вы думаете, почему она себя так ведет?

Далия: Она не уважает меня как работодателя. Если мой начальник попросит меня заранее планировать свои отгулы, я, безусловно, так и поступлю. Дети любят ее, это правда, но я не могу терпеть такое отношение.

Далия расценивает поведение няни как безответственное и неуважительное. Поэтому неудивительно, что Далия хочет избавиться от Бетти.

Вместе с тем было ясно, что Далия понимает мотивы Бетти иначе, чем сама Бетти. По версии Далии, Бетти не уважает Далию. Разумеется, Далия не может почувствовать ничего, кроме раздражения и гнева. Однако если мы услышим, как сама Бетти объясняет свои поступки, это откроет для нас новые возможности.

Я продолжил разговор с Далией так.

Я: Давайте попробуем описать ситуацию так, как это сделала бы Бетти. Если бы она сейчас была в этой комнате, что бы она сказала?

Далия: Скорее всего, она сказала бы, что ничего не может с этим поделать, она просто не замечает, как бежит время. И еще что уважает меня и ей очень стыдно просить отгулы в последний момент.

Я: И что бы вы на это ответили?

Далия: Я бы ответила, что звучит все это хорошо, но если бы ей действительно было не наплевать, она вела бы себя более

организованно.

Я: В том, что не касается работы няни, она ведет себя более организованно?

Далия: Нет, совсем нет. Вообще-то она весьма рассеянна и везде опаздывает, например не оплачивает вовремя аренду квартиры, и за это хозяин начисляет ей пеню. Это не самые большие деньги, но такие траты просто бессмысленны. Еще она постоянно забывает вещи у нас дома, например зарядник для мобильного телефона.

Я: Учитывая все это, мы можем иначе взглянуть на происходящее: Бетти не проявляет к вам неуважения — наоборот, она старается изо всех сил. Однако даже улучшенный вариант ее поведения далек от идеала.

Далия: Меня все равно это раздражает.

Я: Уверен, что это так. Я чувствовал бы то же самое. Но спросите себя: как она в остальном справляется с работой няни?

Далия: Во всем остальном она просто волшебница. Мальчики души в ней не чают, всегда рады ее видеть. Она тоже их любит и умеет с ними управляться. Она веселая, добрая и всегда полна энергии. Откровенно говоря, найти няню, которая следила бы с моими мальчишками, нелегко, но ей это удается.

Я: Значит, в целом Бетти прекрасная няня, но у нее есть один раздражающий недостаток. Я правильно понял?

Далия: Да.

Я: Вот как я это вижу: если вы будете принимать ее безалаберность на свой счет, она будет приводить вас в ярость. Но если вы взглянете на ситуацию с иного угла, то увидите, что это не имеет к вам лично никакого отношения, Бетти всегда ведет себя так. И вопрос в том, сможете ли вы примириться с тем, что Бетти такая, какая есть, и принять этот недостаток как неотъемлемую часть характера во всем остальном безупречной няни, или предпочтете уволить ее и нанять другую, более организованную няню.

Далия: Я должна подумать об этом.

Позднее Далия заметила, что перемещение перспективы очень сильно ей помогло. Поведение Бетти от этого не изменилось — но изменились восприятие и реакция Далии. Она поняла, что идеальной

няни не существует, и она предпочтет неорганизованную няню, которая любит ее детей, аккуратной и педантичной няне, которая будет относиться к ним более прохладно. Далии по-прежнему хотелось, чтобы Бетти стала более организованной, но она оставила попытки ее переделать, решив для себя, что Бетти чудесный, пусть и не идеальный работник.

Чтобы понять, стоит ли вам примириться с ситуацией и сохранить статус-кво, попробуйте проанализировать плюсы и минусы. Спросите себя.

- Что в этой ситуации мне не нравится?
- Чем в этой ситуации я доволен?
- В чем ухудшится и в чем улучшится мое положение, если я предприму радикальные шаги?
- Имеет ли смысл претерпевать трудности ради этих отношений?

Если на последний вопрос вы ответили утвердительно, значит, лучше примириться с текущим положением дел.

Принятие как катализатор перемен

Как ни парадоксально, принятие ситуации в ее настоящем виде таит в себе огромный потенциал для ее изменения. Этот процесс начинается с внутренней перемены восприятия одного из участников ситуации. Далия понимает, что Бетти, как бы ни старалась, не может справиться со своей безалаберностью, и поэтому перестает раздражаться и злиться. Алиса уважает потребность Барни в самостоятельности и больше не посягает на нее. Это первая перемена.

Однако преобразующий потенциал примирения не исчерпывается внутренними переживаниями одного человека. Когда человек начинает чувствовать по-другому, он и ведет себя по-другому. Чем больше Алиса давила на Барни, чтобы участвовать в процессе производства, тем больше он сопротивлялся. Но когда Алиса искренне согласится с тем, что Барни нужна самостоятельность, она станет более мягкой и чуткой в общении с ним. Эти тонкие изменения в динамике взаимоотношений могут со временем изменить и поведение оппонента. Барни перестанет чувствовать угрозу со стороны Алисы,

«снимет оборону» и со временем ближе познакомит Алису с процессом производства.

Ваш оппонент наверняка заметит тот простой факт, что вы перестали на него сердиться. Бетти, скорее всего, обратит внимание на то, что Далия стала иначе к ней относиться. Когда Бетти почувствует, что Далия больше не пытается ее изменить, она, возможно, проявит инициативу и изучит собственное поведение, поработает над своими недостатками. Не забывайте, Бетти отнюдь не гордится своей несобранностью, она по мере сил пытается с ней бороться. Но пока Бетти занята тем, что защищается от критики Далии, у нее мало шансов на изменения. Но как только Бетти поймет, что Далия принимает ее, она может попытаться сама изменить себя. После того как Алиса перестанет давить на Барни, он сможет пересмотреть свою позицию и решить, что, наверное, можно познакомить Алису с некоторыми сторонами своей работы и не бояться при этом, что она захватит весь контроль.

Бессмысленно, однако, принимать статус-кво, если в глубине души вы продолжаете надеяться на то, что это «принятие» в итоге заставит другого человека измениться. И вот почему. Оппонент, возможно, никогда не станет таким, как вы хотите, а ваша тайная надежда, скорее всего, будет проявляться в ваших действиях, другой человек почувствует это, и все ваши старания останутся тщетными.

Собираясь искренне принять статус-кво, вы должны помнить о том, что примирение — ваш *активный* выбор. Будут моменты, когда принятая вами позиция подвергнется суровому испытанию. В эти неизбежные минуты досады и раздражения напомните себе, что вы сознательно решили примириться с ситуацией и считаете, что это было наилучшим курсом действий; вас никто не заставлял. Мысль о том, что вы сами сделали выбор, успокоит вас, напомнив о том, что в этих отношениях вы полноценный участник, а не жертва. Поддерживая активную позицию и избегая пассивной, вы сможете как примириться с ситуацией, так и выйти из нее; о последнем варианте речь пойдет далее.

ВАРИАНТ ТРЕТИЙ: САМОУСТРАНИТЬСЯ

Об этом варианте мне по ряду причин писать труднее всего. Как-никак я на протяжении восьми глав убеждал вас сопротивляться внутреннему голосу, который твердит, что ситуация безнадежна, и пытаться изменить ее, для начала изменив себя. Если вы смените образ мыслей, а затем и образ действий, увещевал я, вслед за этим изменится ситуация.

Тем не менее существуют ситуации, которые невозможно изменить. Из некоторых тупиков выхода нет, и, изменив себя, вы все равно ничего не добьетесь. А если минусы статус-кво перевешивают плюсы, то и примирение с ситуацией не имеет смысла. Как ни печально звучит, иногда нужно поставить точку и двигаться дальше. Но как определить, что момент наступил?

ВЫ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ПЫТАЛИСЬ?

Прежде чем самоустраниться, убедитесь, что вы по-настоящему сместили перспективу. С одной стороны, если вы дошли до этого места в книге, значит, вы уже знаете, как перемещать перспективу, с другой — не лишним будет себя перепроверить. Один из скрытых и бессознательных способов сопротивления заключается в том, что человек утверждает, будто понимает чужую точку зрения, хотя на самом деле это не так.

Однажды я вел тренинг, посвященный искусству слушать. Когда вы слушаете других, это побуждает их в ответ выслушать вас. И наоборот, когда вы не слушаете, вряд ли они прислушаются к вам.

Одна из участниц тренинга, Дженни, сказала: «Мой босс отказывается меня слушать. Я очень внимательно слушаю его, но он и не думает платить мне тем же. Что я могу сделать?» Я заподозрил, что история не совсем такова, как рассказывает Дженни, и предложил ей разыграть по ролям разговор с боссом. Я буду за босса, а она — за себя. Дженни ввела меня в курс дела, и между нами состоялся такой разговор.

Я (в роли босса): Дженни, мы должны урезать ваш бюджет.

Дженни: Мы не можем этого сделать.

Я (в роли босса): Послушайте, я знаю, что уже сокращал бюджет в этом году, но...

Дженни (перебивает): Вы не понимаете. Если мы снова урежем бюджет, нам придется закрыть несколько направлений.

Я (в роли босса): Дженни, нам нужно...

Дженни (перебивает): Я знаю, что вы собираетесь сказать: у нас нет средств, чтобы поддерживать все направления. Но сокращение бюджета ничего не даст.

Я (в роли босса): Я могу процитировать вам, что говорит высшее руководство?

Дженни: Можете, но все это я уже слышала раньше. Неважно, что они говорят, это не изменит реального положения дел. Мы совершаем большую ошибку.

После ролевой игры я спросил Дженни, так ли обычно проходят ее разговоры с боссом, и она ответила, что наш разговор был пугающе похож на настоящий.

Как по-вашему, Дженни действительно хорошо слушала? Думаю, нет. Она постоянно перебивала. И самое поразительное, Дженни была уверена, что слушает внимательно, когда в действительности не слушала совершенно. По ее утверждению, босс не дает ей вставить и слова, но все обстояло ровно наоборот. При этом Дженни не пыталась манипулировать или обманывать. Она искренне верила в то, что хорошо слушает.

Здесь можно вспомнить понятие «двойной неосознанности», описанное в [главе 4](#): мы не только не понимаем того, как выглядит ситуация с другой стороны, но и не понимаем того, что мы этого не понимаем. Мы уверены, что можем изложить точку зрения оппонента, но на самом деле нет, не можем.

Двойная неосознанность может проявляться не только при необходимости изложить чужую точку зрения, но и в прочих аспектах перемещения перспективы. Каждый может ошибочно решить, что уже достиг гибкости мышления. И сделав такую ошибку, мы преждевременно опускаем руки и самоустраиваемся из ситуации, которую еще можно спасти. Поэтому прежде, чем окончательно

отказаться от всяких попыток, удостоверьтесь, что вы действительно понимаете точку зрения оппонента.

Проверьте себя

Чтобы убедиться в том, что вы не покидаете ситуацию преждевременно, ответьте на вопросы относительно каждого из трех вариантов перемещения перспективы, описанных в этой книге.

Рассказать историю с другой стороны

- Поставил ли я другого в центр повествования?
- Сделал ли я его главным положительным героем?
- Присвоил ли я ему благородные намерения и действия?
- Представил ли я себя злодеем?

Взгляд со стороны

- Признал ли я собственный вклад в ухудшение взаимоотношений?
- Понял ли я, в чем мое поведение обусловлено моими недостатками, а не внешними причинами?
- Определил ли я пробелы в своем восприятии ситуации?
- Выслушал ли я мнение о моем поведении от людей, которым доверяю?

Роль системы

- Подумал ли я над тем, какие особенности в структуре ситуации ухудшают положение?
- Определил ли я неличностный, системный аспект застойной ситуации?
- Изучил ли я, как наши роли внутри системы влияют на наше общение?
- Выявил ли я, поведение каких людей косвенно сказывается на ситуации?

Если на все вопросы ответ утвердительный, значит, вы выложились на все сто. Если при этом вы по-прежнему чувствуете, что не

сдвинулись ни на шаг, ваши дискуссии никак не улучшают ситуацию и вы не уверены, что можете и хотите с ней примириться, значит, пришло время расстаться с ней.

ВРЕМЯ ДЕЙСТВОВАТЬ

После того как вы по-настоящему посмотрели на ситуацию с другой стороны, наступает время принять решение. Вам нужно выбрать, примириться с ситуацией или устранить ее. Так или иначе, вы принимаете *активное* решение, что делать дальше.

Однажды меня наняла небольшая и не слишком преуспевающая компания. Глава компании хотел, чтобы я опросил всех работников, выяснил, что идет не так, и дал рекомендации по исправлению ситуации. Это была одна из компаний с эффектом супергероя, где почти каждый подчинялся непосредственно основателю и зависел от него в карьерном и финансовом отношении. В ходе опроса выяснилось, что многих работников не устраивает абсолютно все. Им не нравились местные порядки, они не верили в основателя и вообще считали, что им досталась худшая работа в мире. Я был потрясен и подавлен таким количеством негатива, но кроме этого меня поразил еще один факт: почему эти люди не увольнялись? Почему они продолжали работать на ненавистой работе?

Это не единичный случай. Все мы знаем людей, которые недовольны своей работой, своим домом, своим браком, но не предпринимают никаких активных шагов для исправления ситуации. Эти люди привыкли сносить повседневность, где они лишь жертвы неудачных обстоятельств, изменить которые выше их сил.

Гибкость мышления и изменение перспективы в одностороннем порядке — действенные средства против эмоциональной инерции. Это активный выбор. В застойной ситуации очень важно высечь искру действия. Говоря словами Теодора Рузвельта: «Самое лучшее, что вы можете сделать, — поступить правильно. Если это невозможно, то самое лучшее — поступить неправильно. А самое худшее — вообще ничего не делать»¹.

Привыкнув терпеть неблагоприятные обстоятельства, вы осуществляете самоисполняющееся пророчество: если вы считаете,

что ничего не поможет, то вам и вправду ничего не поможет. Помните, что самоустраниться или осознанно принять ситуацию такой, какая она есть, — это тоже активный выбор.

Покинуть ситуацию всегда трудно. Ранее мы рассматривали проблемы *преждевременного* выхода из ситуации. А вот упражнение, которое поможет вам сделать решительный шаг и уйти (или осознать, что вы готовы примириться со статус-кво).

Представьте, что вы покинули вашу застойную ситуацию. И представьте, что это плохо закончилось. Например, если у вас конфликт с начальником, то вообразите, что вы увольняетесь, потом долго не можете найти новую работу и встаете перед выбором: или безработица и безденежье, или работа не по специальности. Раздумывая, увольнять или нет няню, Далия должна была принять во внимание, что уйдет несколько недель на то, чтобы найти ей полноценную замену, а в перерыве Далии будет крайне сложно совмещать семью и карьеру. Алиса может порвать с Барни и начать новый проект, но ей следует помнить, что пройдет много времени, прежде чем ее новая компания встанет на ноги и появятся постоянные покупатели.

Теперь спросите себя, какие чувства вызывает у вас подобный исход. Попробуйте *представить худший вариант развития событий* и прислушайтесь к себе — вы чувствуете сожаление из-за того, что бросили свою нелюбимую, но надежную работу? Или вы чувствуете облегчение от того, что все осталось позади? Вы с опаской смотрите в будущее или настроены оптимистично и считаете, что все устроится?

Возможно, разрыв тягостных отношений с Барни станет для Алисы облегчением, а перспектива самостоятельно открыть новую компанию покажется ей весьма привлекательной. Если Далию заставляет морщиться одна лишь мысль о том, что она лишится хорошей няни, то она поймет, что безалаберность Бетти — малая плата за все ее положительные качества. Это упражнение полезно потому, что оно обращается не к рассудку, а к эмоциям, и выбор приходит сам собой.

Еще один способ определить, настало ли время уйти, — задать прямой вопрос оппоненту. Алиса может спросить Барни: «Как ты думаешь, нам стоит продолжать работать вместе?» Возможно, его ответ поможет ей прояснить собственные чувства. Если он тоже хочет

расстаться, то обсуждение этого вопроса будет мирным и конструктивным.

Вы можете ощутить большую свободу, сделав темой обсуждения собственно конфликт. Далия может сказать Бетти: «Я считаю вас прекрасной няней, но кое-что меня не устраивает, например когда вы просите отгул в последнюю минуту. Я думаю, это портит наши отношения, и меня это беспокоит. Что об этом думаете вы?» Если Бетти откажется планировать отгулы заранее либо согласится на это лишь для вида, Далия увидит, что ситуация вряд ли улучшится.

Этот способ труднее, чем размышления о худшем исходе, и в каком-то смысле рискованнее. При этом обсуждать болезненную тему с равным или подчиненным не то же самое, что с начальником. Разговор с тем, кто стоит выше вас, опаснее. И все же, если вы окончательно зашли в тупик и подумываете об уходе из ситуации, то, возможно, игра стоит свеч. Прислушиваясь к смыслу и тону реплик оппонента, вы поймете, что делать: ждать улучшения, смириться с ситуацией или покончить со всем этим.

ЗА ПРЕДЕЛАМИ РАЗУМНОГО РИСКА

В некоторых экстремальных ситуациях нельзя ждать, пока иссякнут все возможности ее улучшить. Если, например, существует угроза для вашего здоровья или вы являетесь жертвой насилия, убегайте немедленно.

Однажды я проводил тренинг для руководителя по имени Пол, который получил одногодичное назначение на едва сводившую концы с концами фабрику. Его задачей было наладить производство, уволить плохих работников (таких, к сожалению, было большинство) и набрать на их место новых. Старые рабочие, объединенные в профсоюз, энергично сопротивлялись происходящему и боролись не на жизнь, а на смерть. Самые ужасные отношения у Пола сложились с главой местного профсоюза, который поливал его грязью в публичных выступлениях и в печати. Друзья Пола, соседи и родственники читали о нем порочащие статьи, Пол сгорал от стыда, но не мог сделать так, чтобы о нем перестали сплетничать на каждом углу. Все эти трудности подкосили Пола: его здоровье ухудшилось. За время работы на

фабрике он покрылся нервной сыпью и потерял больше десяти килограммов.

Через полгода после назначения на Пола было жалко смотреть. Он размышлял, оставаться ему на месте и довести дело до конца или уйти с поста. Возможно, он справился бы лучше, если бы с самого начала более искусно выстроил отношения со старыми работниками, но сейчас, полгода спустя, сомнений не было: оставаться на посту — значит, неоправданно рисковать своим здоровьем. Увидеть ситуацию глазами рабочих, посмотреть на себя со стороны — все эти приемы потеряли актуальность. Полу нужно было спасать себя.

Еще одна ситуация, в которой лучшим решением будет уход, — угроза бизнесу. Джозеф — СЕО^[5] инвестиционной компании со штаб-квартирой в Нью-Йорке и крупными представительствами в других городах мира. Во главе лондонского офиса стоял талантливый, но излишне энергичный управляющий директор по имени Люк. Он часто ссорился с Джозефом по поводу того, что компания якобы относится к лондонскому офису хуже, чем к остальным представительствам. Джозеф отрицал это обвинение, но Люк стоял на своем.

Компания готовилась к выходу на IPO («первичное размещение акций на фондовом рынке»), поэтому Джозеф стремился избежать любых пересудов по ее поводу. Он попросил Люка не афишировать их разногласия по крайней мере до тех пор, пока не будет завершено IPO. Но, несмотря на многочисленные просьбы, Люк не изменил своего поведения. Он продолжал поносить центральный офис в разговорах с подчиненными и клиентами.

Противостояние Джозефа и Люка достигло предела. Они вошли в клинч. Джозеф пытался преодолеть разногласия, но так и не преуспел. Как долго еще Джозеф должен был продолжать попытки?

В данном случае, когда над бизнесом нависла серьезная угроза, а времени оставалось в обрез, компания поступила единственно разумным способом — Люка уволили (что тоже своего рода уход из ситуации). Слишком велик был риск. Поскольку Люк отказывался сменить линию поведения и подвергал опасности всю компанию, здравый смысл указывал, что компания должна расстаться с Люком.

ВОПРОС ПРИНЦИПА

Уход из ситуации становится лучшим решением, когда эта ситуация противоречит вашим жизненным принципам.

У Дэни (занимает должность исполнительного директора по продажам в ИТ-компании и подает большие надежды) возникли серьезные разногласия с непосредственным начальником, Норрисом. Под руководством Дэни было проведено несколько сложных проектов, однако Норрис никогда не отдавал им должное сам и не отмечал успехи Дэни, когда общался с вышестоящим начальством. Кроме того, на собраниях Норрис позволял себе отпускать некорректные замечания, ставившие Дэни в неловкое положение. При попытке Дэни обсудить этот вопрос Норрис ответил: «По-моему, все это блажь. Просто мы в команде так шутим, не принимай близко к сердцу». Застойная ситуация затягивала Дэни, и было совершенно непонятно, как исправить дело.

Казалось бы, классическая ситуация, в которой Дэни можно посоветовать проявить гибкость мышления и переместить перспективу, чтобы выстроить более конструктивные отношения с начальником.

Но если я скажу вам, что Дэни — это женщина, причем единственная женщина в коллективе, и что, по ее наблюдениям, с мужчинами Норрис ведет себя совершенно иначе? Таким образом, Дэни уверена, что поведение Норриса обусловлено гендерными стереотипами. Теперь вы видите ситуацию в другом свете? Думаю, да. Ситуация становится иной даже на юридическом уровне: гендерная дискриминация недопустима и преследуется по закону во многих других странах. Кроме того, Дэни, несомненно, не стоит пытаться рассказать версию Норриса. В самом деле, если в основе позиции Норриса лежит уверенность, что с женщинами нужно обращаться не так, как с мужчинами, то речь идет о столкновении основных жизненных ценностей, и мы не станем советовать Дэни признать правомочность чужой точки зрения. В такой ситуации наиболее осмысленным решением будет выход из нее — возможно, Дэни предаст дело широкой огласке, попросит о помощи со стороны, уволится и/или подаст иск.

СТОЯ В ДВЕРЯХ

Однажды я исполнял роль посредника на досудебных переговорах у разводящейся молодой пары. Юноша и девушка поженились всего несколько месяцев назад. У них не было детей, они не успели обзавестись дорогостоящим имуществом, но у каждого накопилось множество обид и разочарований. Переговоры продолжались в течение трех заседаний, во время которых молодые люди обсудили, что делать со свадебными подарками и когда подать заявление в окружной суд. К концу третьего заседания нам оставалось только, выражаясь юридическим языком, зафиксировать достигнутое соглашение в письменной форме. Мы назначили на следующую неделю еще одну встречу, где стороны должны были подписать соответствующие документы. После этого бумаги должны были отправиться в окружной суд и лечь в основу решения о разводе.

В назначенный день молодые люди прибыли в прекрасном настроении, с улыбками на лицах. Судя по всему, немалую часть прошедшей недели они провели за обсуждением своих различий и причин развода и в результате решили, что вовсе не хотят расставаться. Мы разорвали подготовленные бумаги, они поблагодарили меня и отправились по своим делам.

Эта история хорошо запечатлелась в моей памяти, поскольку показывает, что необходимо, чтобы добиться перемен в отдельных тупиковых ситуациях. У молодых супругов явно была потенциальная возможность разобраться со своими разногласиями, но долгое время они ею не пользовались. И что-то изменилось, когда они предприняли решительные шаги к разводу и хорошенько осознали, что он будет значить для них обоих. Что же произошло?

Прокрастинация — это избегание неприятных занятий путем бесконечного откладывания их на потом. Своего рода эмоциональная прокрастинация возникает в застойных ситуациях. Мысли о разрыве приносят слишком большой дискомфорт, поэтому люди обычно гонят их от себя. Вот почему зачастую человек обращается к самоанализу и перемещению перспективы только тогда, когда решает уйти другой участник ситуации. Объявление о таком решении может изменить ситуацию, позволив участникам выбраться из тупика и найти

компромисс. Либо выяснится, что расставание для них и вправду оптимальный вариант.

Если Алиса сделала все возможное, чтобы добиться гибкости мышления, но статус-кво ее решительно не устраивает, значит, для нее пришло время расстаться с Барни. Возможно, для Барни это тоже станет облегчением, и они вместе найдут способ разойтись с минимальными потерями. Или же, поразмыслив над ситуацией, Барни может решить, что хочет и дальше работать с Алисой и ради этого согласен допустить ее к святой святых производства. Так или иначе, чтобы Барни действительно задумался о том, чего он хочет, Алиса должна продемонстрировать готовность уйти.

Разумеется, чтобы ситуация трансформировалась, ваша решительность должна быть неподдельной. Если вы лишь притворяетесь, что уходите, надеясь, что другой человек побежит за вами с уговорами остаться, не удивляйтесь, когда ничего не изменится. Даже наоборот, ситуация может стать хуже, поскольку вы потеряете его доверие. Вы должны стоять на грани, быть готовы по-настоящему уйти. Только тогда вы выясните, можно ли еще спасти ситуацию.

ПОДВЕДЕМ ИТОГ

В этой главе мы исследовали механизмы перемен, которые происходят после того, как вам удастся переместить перспективу. При счастливом стечении обстоятельств вы исправляете отношения и находите компромисс, который указывает вам выход из тупика. При менее благоприятном развитии событий гибкость мышления поможет вам иначе отнестись к застойной ситуации и, возможно, примириться со статус-кво. Примирение само по себе помогает изменить динамику ситуации, поскольку оно вносит тонкие, но существенные перемены во взаимоотношения. И наконец, если вы перепробовали все возможные способы и не достигли результата, то остается признать, что некоторые ситуации безнадежны и пора уходить.

Желаю вам, если попадете в застойную ситуацию, мыслить гибко и, что бы там ни было, не пассивно терпеть происходящее, а активно искать решение.

Заключение

Однажды Я проводил тренинг для женщины по имени Кара, которая столкнулась со сложной задачей. Ей нужно было донести ряд замечаний до подчиненного, Марти, но она не могла придумать, как это сделать, чтобы критика была одновременно и честной, и конструктивной. Во время ролевых игр она говорила либо слишком жестко, либо слишком робко.

Я предложил Каре поменяться ролями: я буду за нее, а она — за Марти. Я применил различные приемы из тех, что описаны в этой книге, в том числе рассказал историю так, как ее видит Марти, взглянул на себя (то есть на Кару) со стороны и определил системный элемент конфликта в неравенстве положений. Я переключался между перспективами и признавал позицию Марти, одновременно излагая свою (то есть Кары).

Кара обнаружила, что ролевая игра существенно прояснила для нее ситуацию, и решила применить некоторые из освоенных методов в реальном разговоре. Затем она добавила: «Потрясающе, как гладко вам удалось провести разговор с Марти. Вы посредник от бога — уверена, вы *никогда* не попадали в тупиковые ситуации».

Я не удержался и рассмеялся в голос. Конечно, я тоже попадаю в тупиковые ситуации — а с кем этого не случается?

Я вспомнил притчу, которую рассказал мне старый приятель. Мастер боевых искусств решил преподать ученикам важный урок. Он предложил им напасть на него всем одновременно и попытаться уложить его на землю. Завязалась нешуточная схватка, ученики старались изо всех сил, но учитель неизменно отражал удары, уклонялся и по-прежнему крепко стоял на ногах.

После этого учитель спросил учеников, что нового они узнали. Один из них поднял руку и сказал: «Я думаю, что открыл ваш секрет, учитель. Вы так успешно отражали наши атаки, потому что ни разу не потеряли равновесия». На это учитель ответил: «Совсем наоборот, я все время терял равновесие. Но я тут же обретал его вновь».

Точно так же читатели этой книги не овладеют магической силой, которая навсегда обезопасит их от застойных ситуаций. Но теперь у них в руках средства, позволяющие погасить конфликт в зачатке или успешно выйти из него, если он все-таки обрел полную мощь. Поэтому, применяя на практике методы, почерпнутые из этой книги, помните о следующем.

- *Мы все иногда заходим в тупик.* Если вы надеетесь, что, прочитав эту книгу, никогда больше не попадете в застойную ситуацию, то вынужден вас разочаровать. Застойные ситуации неизбежны. Неважно, насколько осознанно вы себя ведете, насколько хорошо умеете договариваться — вы всегда будете сталкиваться с трудными обстоятельствами и трудными отношениями. У всех нас свои пробелы восприятия. Независимо от того, насколько гибко вы мыслите и насколько развиты ваши коммуникационные навыки, все равно на вашем пути возникнут ситуации или люди, справиться с которыми вам не по силам. Такова жизнь.
- *То, в какие именно застойные ситуации вы попадете, обусловлено вашей личностью.* У всех нас есть свои сильные и слабые стороны, недостатки и достоинства. Поэтому какие-то ситуации могут казаться вам сложными, несмотря на то что другие справляются с ними без проблем. Не осуждайте себя, лучше попробуйте развить соответствующие ментальные и эмоциональные «мышцы».
- *Возможно, вы не сразу поймете, в чем, собственно, дело.* В застойной ситуации вы по определению не можете (до поры до времени) что-либо изменить. Найти выход из нее совсем не то же самое, что решить уравнение. В математической задаче все четко. Каждый символ имеет определенное значение, вся необходимая информация дана в условиях, и вы знаете, какие операции нужно совершить. Но в застойной ситуации приходится потратить немало времени и усилий только для того, чтобы выяснить, в чем же заключается сама задача. Придется распутать множество нитей во взаимоотношениях,

рассмотреть ситуацию под разными углами, выявить среди бесконечных внешних факторов главные и так далее.

- *У проблемы не всегда существует четкое и объективно правильное решение.* Повторю, что выход из застойной ситуации не похож на решение математической задачи, в которой есть только один верный ответ. Нет единственного «правильного» способа разобраться с ситуацией. Не отчаивайтесь, если после того, как вы определите, в чем проблема, у вас уйдет еще какое-то время на поиски ее решения.
- *Гибкое мышление позволяет найти несколько вариантов.* Если вы потеряете равновесие, гибкость мышления поможет вам снова обрести его. Замедлив ход событий и используя гибкость мышления, вы обретете новые силы для того, чтобы самостоятельно или при помощи со стороны исправить ситуацию. Одно из преимуществ взгляда на ситуацию с разных, возможно, даже взаимоисключающих позиций в том, что он дает возможность обнаружить различные решения. Ролевая игра, в свою очередь, поможет внести ясность в вопрос, какой путь стоит выбрать.
- *Если вы принимаете на время чужую точку зрения, это не значит, что вы должны отказаться от собственной.* Неважно, относитесь вы к тому типу людей, которые с упорством, достойным лучшего применения, держатся за свою позицию, к тем, кого, наоборот, слишком легко склонить на другую сторону, или находитесь где-то посередине между двумя крайностями, — старайтесь переключаться между своей версией и версиями прочих участников ситуации.
- *Решение должно соответствовать вашим личным особенностям.* После того как вы задействуете гибкость мышления и выберете дальнейший курс действий, вам предстоит осуществить решение на практике, оставшись при этом самим собой. Можно черпать силы в поддержке и советах иных людей, но, чтобы добиться успеха, ваши слова и поступки должны исходить изнутри.

- *Какой-то выход есть всегда.* Мы сталкиваемся с трудностями, и это неизбежно, но мы не обязаны терпеть ситуацию, которая нас не устраивает. Задействовав гибкость мышления, вы, даже в одностороннем порядке, сможете либо наладить конструктивный диалог, либо принять статус-кво, либо решить, что оптимальным вариантом будет уйти из ситуации.
- *Умение приходит с опытом.* Тренировать гибкость мышления очень полезно, порой это позволяет полностью избегать застойных ситуаций. Я вспоминаю ситуации, которые много лет назад казались мне сложными. Постепенно я набрался опыта, стал вести себя более осознанно и теперь без труда выхожу из подобных положений. Если какие-то ситуации по-прежнему представляют для вас трудность, упорно работайте над ними и постоянно тренируйте гибкость мышления. Это сокращает время пребывания в застойной ситуации и помогает вам двигаться в правильном направлении.

Перемещение перспективы — зарядка для ума. Она поддерживает гибкость и помогает держать себя в форме для трудных ситуаций, которые неизбежно возникают в жизни. Научиться добросовестно рассказывать чужую версию ситуации, ясно видеть собственные недостатки, подниматься над личными разногласиями, чтобы распознать систему, — навыки, необходимые для того, чтобы уверенно ориентироваться в отношениях. Выработав эти важнейшие навыки, вы создадите задел для личностного и профессионального роста.

Примечания

Глава 2. Перемещаем перспективу

[1.](#) Цит. по: Hanhimaki J. M., Westad O. A. The Cold War: A History in Documents and Eyewitness Accounts. Oxford: Oxford University Press, 2004. P. 350.

Глава 3. Преодолеваем защитный механизм

- [1.](#) Argyris C. Overcoming Organizational Defenses: Facilitating Organizational Learning. Boston: Allyn and Bacon, 1990. P. 87–89.
- [2.](#) Plous S. The Psychology of Judgment and Decision Making. New York: McGraw-Hill, 1993. P. 233. Издана на русском языке: Плаус С. Психология оценки и принятия решений. М. : Филинь, 1998.
- [3.](#) Festinger L. A Theory of Cognitive Dissonance. Stanford: Stanford University Press, 1957. Издана на русском языке: Фестингер Л. Теория когнитивного диссонанса. СПб. : Речь, 2000.
- [4.](#) Campbell W., Sedikides C. Self-Threat Magnifies the Self-Serving Bias: A Meta-Analytic Integration. Review of General Psychology 3. 1999. No. 1. P. 23–43.
- [5.](#) George Burns. Biography. Internet Movie Database: www.imdb.com/name/nm0122675/bio.
- [6.](#) Keegan J. The Face of Battle. New York: Penguin, 1976. P. 334–335.
- [7.](#) Гёте И. В., «Фауст», пер. Н. Холодковского, часть 1, сцена 1.
- [8.](#) Цит. по: Covey S. The Seven Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change. New York: Free Press. 2004. P. 42. Издана на русском языке: Кови С. 7 навыков высокоэффективных людей. М. : Альпина Паблишер, 2013. (Фраза часто приписывается Эйнштейну, но достоверных источников, подтверждающих или опровергающих его авторство, нет. *Прим. ред.*).

Глава 4. Рассказываем другую версию

1. См. Ross L., Ward A. Naïve Realism: Implications for Social Conflict and Misunderstanding: www.mediate.com/GeoffSharp/docs/NaiveRealism.pdf. Авторы рассматривают психологический феномен, заключающийся в уверенности человека, будто его представления о реальности совпадают с представлениями других людей. Мы полагаем, что наша реакция на события разумна и другие разумные люди реагируют точно так же, а если нет, значит, эти люди нерациональны или равнодушны.

2. Раннюю версию этого примера см. в: Ebenstein D. Perspective Analysis: Tools for Shifting Perspective to Increase Effectiveness // OD Practitioner. 2007. Vol. 39, no. 4. P. 22–26. Благодарю издателей журнала за ценные комментарии.

Глава 5. Взгляд со стороны

1. Раннюю версию этого примера см. в: Ebenstein D. Perspective Analysis: Tools for Shifting Perspective to Increase Effectiveness // OD Practitioner. 2007. Vol. 39, no. 4. P. 22–26.

2. Goldsmith M. What Got You Here Won't Get You There: How Successful People Become Even More Successful. New York: Hyperion, 2007. Издана на русском языке: Голдсмит М. Прыгни выше головы! 20 привычек, от которых нужно отказаться, чтобы покорить вершину успеха. М. : Олимп Бизнес, 2009.

3. «Сайнфелд», сезон 5, серия 6 «Читай по губам» (NBC, премьера 2 октября 1993 г.).

Глава 6. Не принимайте на свой счет

1. Раннюю версию этого примера см. в: Ebenstein D. Perspective Analysis: Tools for Shifting Perspective to Increase Effectiveness // OD Practitioner. 2007. Vol. 39, no. 4. P. 22–26.

2. Ross L. The Intuitive Psychologist and His Shortcomings: Distortions in the Attribution Process // Advances in Experimental Social Psychology. 1977. Vol. 10. P. 173–220.

Глава 9. Что дальше?

[1.](#) Цит. по: Blaydes J. The Educator's Book of Quotes. Thousand Oaks: Corwin Press, 2003. P. 136.

Благодарности

Как все книги на свете, эта книга не появилась бы без содействия многих и многих людей. Мне выпала счастливая возможность воспользоваться их помощью, а все огрехи книги остаются исключительно на моей совести.

Я получил образование в Гарвардской школе права, где мне повезло учиться у лучших специалистов. Благодарю своих преподавателей, которые помогли мне еще студентом вступить в профессию, и всех участников Программы изучения переговоров (Program on Negotiation), с которыми я имел удовольствие работать.

Кроме того, я хотел бы поблагодарить Фонд Реджинальда Льюиса за стипендию, позволившую мне сразу после выпуска поехать в Коста-Рику и преподавать там по специальности. Хотя сама по себе стипендия была скромной как по продолжительности, так и по объему выплат, она сыграла огромную роль в формировании моих решений. Она дала мне уверенность и стимул, чтобы начать карьеру в посреднической сфере, и за это я искренне благодарен.

За свою профессиональную жизнь я работал во многих организациях в Соединенных Штатах и по всему миру. В прошедшие 17 лет мне посчастливилось сотрудничать с замечательными людьми, которых было так много, что назвать здесь всех не представляется возможным. Каждый из них чему-то научил меня, помог моему профессиональному росту, и я глубоко ценю их дружбу и их мудрость.

Согласно Вавилонскому Талмуду (Таанит, 7а), равви Ханина сказал: «Я немало воспринял от учителей своих, от сотоварищей своих еще больше, а больше всего — от учеников своих»^[6]. Моих клиентов нельзя назвать учениками в прямом смысле слова, но я соглашусь с равви Ханиной в том, что больше всего мы учимся у тех, кому сами пытаемся что-то передать. Я благодарю всех клиентов, с которыми мне довелось работать за эти годы, которые делились со мной своими проблемами и оказывали мне доверие тем, что приглашали для разрешения безвыходных ситуаций. Многое в этой книге выросло из тех уроков, которые преподали мне клиенты.

Также хочу поблагодарить своих агентов Пэт и Майкла Снелл. Несмотря на то что в заявке, которую я им отправил, было множество недостатков, они разглядели потенциал книги и взяли под крыло начинающего автора. Пэт, я старался применять принцип «показывай, а не рассказывай» везде. Составить для издательства письмо, которое одобрили бы Пэт и Майкл, оказалось едва ли не сложнее, чем написать саму книгу, но старания, как видите, того стоили.

Бетти Рауч дала мне ценный совет, как привлечь целевую аудиторию. Ее доброжелательность и юмор неизменно служили мне поддержкой.

Мои родители были неисчерпаемым источником любви и уважения. Все, чего я достиг и еще достигну, было бы невозможно без прочного основания, которое заложили они.

Родители моей жены дарили мне любовь и поддержку в самые важные моменты и относились ко мне как к родному сыну.

Я хочу поблагодарить за моральную поддержку и своих сыновей, Авишай, Ноама и Элитцура, — как это случается во многих семьях, они приняли на себя часть моего напряжения во время работы над книгой, особенно перед важными дедлайнами.

Человек, которого я хочу поблагодарить особо, — моя жена Дебра. Она знала, что я могу написать эту книгу, задолго до того, как это понял я, и поддерживала меня на всем пути от зарождения идеи до ее воплощения. Без преувеличения могу сказать, что без нее я вряд ли написал бы хоть что-нибудь.

Об авторе

Донни Эбенштейн начал карьеру в Гарвардской школе права, где изучал искусство ведения переговоров. Сразу по окончании учебы он работал в Коста-Рике, Колумбии и Австралии. Обширный опыт он приобрел во время работы на Ближнем Востоке, где выступал в качестве консультанта в Верховном суде Израиля, способствуя развитию в стране юридического посредничества, вел посвященные альтернативным способам рассмотрения судебных случаев семинары, которые посетили сотни судей, разработал и начал преподавать курс юридической медиации на юридическом факультете Еврейского университета в Иерусалиме, проводил тренинги для вооруженных сил Израиля по вопросам работы совместных палестино-израильских патрулей, а также семинары на тему разрешения конфликтов для сотрудников израильской и палестинской служб пограничного контроля.

В 2000 году Эбенштейн открыл компанию Ebenstein Consulting, которая помогала клиентам в ведении переговоров, достижении соглашений и разрешении конфликтов. Также он стал одним из основателей и управляющим участником Consensus Brokers, консалтинговой компании, которая просуществовала с 2005 по 2013 год.

Кроме того, Эбенштейн много работал с частными лицами, проводя семинары по искусству переговоров, медиации и коммуникации для менеджеров всех уровней — от недавних выпускников колледжа до руководителей верхнего звена — в США, Латинской Америке, Европе, Азии, на Ближнем Востоке и в Австралии.

Примечания редактора и переводчика

[1] Джордж Бёрнс (1896–1996) — американский актер, комик, лауреат премии «Оскар», обладатель рекордно продолжительной карьеры в шоу-бизнесе (94 года). *Прим. перев.*

[2] Рационализация — механизм психологической защиты, когда в мышлении используется только та часть воспринимаемой информации и делаются только те выводы, благодаря которым собственное поведение предстает как хорошо контролируемое и адекватное объективной реальности. Вероятно, рационализацию можно считать частным случаем предвзятости подтверждения, о которой шла речь в [главе 3](#). *Прим. ред.*

[3] «Сайнфелд» (англ. Seinfeld) — популярный американский телесериал в жанре комедии положений, впервые транслировавшийся по NBC с 1989 по 1998 год. В 2008 году журнал Entertainment Weekly поместил сериал «Сайнфелд» на третье место в списке 100 лучших телешоу за последние 25 лет. В России сериал транслировался каналом ТНТ в 2009 году. *Прим. ред.*

[4] Главные вопросы журналистики, известные как «Пять W» (Who? What? Where? When? Why?). *Прим. ред.*

[5] Chief Executive Officer (англ.) — высшая исполнительная должность в компании. В принятой в России иерархии аналог генерального директора. *Прим. ред.*

[6] Вавилонский Талмуд. Трактат Таанит. — Иерусалим; М. : 1998. — С. 61.

Оглавление

[Предуведомление](#)

[Введение. От конфликта к консенсусу](#)

[Глава 1. Изменяем себя](#)

[Глава 2. Перемещаем перспективу](#)

[Глава 3. Преодолеваем защитный механизм](#)

[Глава 4. Рассказываем другую версию](#)

[Глава 5. Взгляд со стороны](#)

[Глава 6. Не принимайте на свой счет](#)

[Глава 7. Не теряйте себя](#)

[Глава 8. Практика и еще раз практика](#)

[Глава 9. Что дальше?](#)

[Заключение](#)

[Примечания](#)

[Благодарности](#)

[Об авторе](#)

Максимально полезные книги от издательства «Манн, Иванов и Фербер»

Если у вас есть замечания и комментарии к содержанию, переводу, редактуре и корректуре, то просим написать на be_better@m-i-f.ru, так мы быстрее сможем исправить недочеты.

Наши электронные книги:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/ebooks/>

Заходите в гости:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/>

<http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/>

<http://www.facebook.com/mifbooks>

<http://vk.com/mifbooks>

<https://twitter.com/mifbooks>

[Дерево знаний](#)

[Предложите нам книгу.](#)

[Ищем правильных коллег](#)

Для корпоративных клиентов:

[Полезные книги в подарок](#)

[Корпоративная библиотека](#)

[Книги ищут поддержку.](#)

Над книгой работали

Главный редактор *Артем Степанов*

Ответственный редактор *Татьяна Медведева*

Литературный редактор *Борис Моносов*

Арт-директор *Алексей Богомоллов*

Иллюстрация обложки *Дарья Рычкова* (bangbangstudio.ru)

Дизайн обложки *Наталья Савиных*

Дизайн макета *Анастасия Виноградова*

Верстка *Эрик Брегис*

Корректоры *Мария Кантурова, Юлиана Староверова*

ООО «Манн, Иванов и Фербер»

mann-ivanov-ferber.ru

Электронная версия книги

подготовлена компанией Webkniga, 2014

webkniga.ru