

ГЛАВА 3

Принцип третий

Будьте здесь и приготовьтесь полностью отдаться разговору, отрешившись от всего остального

Опыт того, что вас понимают, а не истолковывают сказанное вами, настолько привлекателен, что за допуск к этому опыту можно брать плату.

Джозеф Пайн. Экономика впечатлений (The Experience Economy)

Огромна разница между человеком, обладающим титулом, высокой должностью (или свидетельством о браке), и человеком, который на самом глубоком уровне пользуется преданностью других людей. Если мы хотим добиться великих достижений на работе и в жизни, нам надо прийти к согласию с основной человеческой потребностью: мы должны признать, что людям свойственно универсальное стремление к известности и, по достижении известности, к любви.

Если в разговорах с другими людьми мы пренебрегаем этой основной потребностью, наша жизнь может показаться нескончаемой, изнурительной борьбой за влияние на других людей, которых мы пытаемся заставить делать то, что мы хотим, расширять и повышать

свои возможности и достигать целей, стоящих перед организацией или в отношениях. Мы убеждаем, упрашиваем, льстим, обманываем, манипулируем и издаем директивы. Но ничто не меняется. Задания не выполняют в срок. Обстановка в компании скучная. Люди и отношения действуют на автопилоте.

Прочтите следующий фрагмент из «Полевого устава пятой дисциплины» (Fieldbook of the Fifth Discipline), изданного под редакцией Питера Сенге:

«У племен северного Наталя (ЮАР) самое распространенное приветствие, равносильное английскому hello, — выражение sawu bona. Буквально это означает: “Вижу тебя”. Если вы соплеменник, можете ответить: sikhona, то есть: “Я здесь”. Важен порядок, в котором обмениваются этими словами. До тех пор пока вы меня не увидите, меня нет. Словно бы тот факт, что вы меня видите, делает меня существующим».

Только тогда, когда мы действительно *видим* людей, которые важны для нас, мы можем надеяться преуспеть в качестве агентов положительных изменений.

Совершив на протяжении жизни множество ошибок в толковании мыслей других людей, мы, однако, частенько обнаруживаем, что наш усиливающийся цинизм, возможно, затрудняет понимание подлинной личности другого человека. Один из персонажей романа Филипа Рота «Людское клеймо» (The Human Stain)* высказывает предположение: «К известному возрасту у человека возникает столь совершенное недоверие, что он просто не хочет кому-либо верить». Или *знать* кого-либо. Или слишком сблизиться с кем бы то ни было.

Наш усиливающийся цинизм, возможно, затрудняет понимание подлинной личности другого человека.

И все-таки мы должны учиться воссоздавать узы, связывающие людей и служащие действенным противовесом от цинизма и неприязни. Нам надо преобразить способ нашей речи, способ постановки вопросов, способ, которым мы слушаем других. Как мы узнаём другого человека? Как обойтись без стандартного вопроса «Какживаете?» и стандартного же ответа на него «Хорошо?»

* Издана на русском языке: Рот Ф. Людское клеймо. — СПб. : Амфора, 2008. Прим. ред.

Задавайте вопросы по-настоящему и по-настоящему слушайте ответы на них. Общаясь с другим человеком, пусть всего какую-то минуту, приготовьтесь отрешиться от всего прочего.

История Фреда Тимберлейка

Когда мне было шестнадцать, я устроилась на лето помощницей Фреда Тимберлейка, начальника отдела продаж и маркетинга в компании Cook Paint and Varnish, что в городе Канзас-Сити в штате Миссури. Я могла печатать со скоростью сто слов в минуту, а поскольку это было задолго до появления компьютера на каждом рабочем месте, я сидела за IBM Selectric, пишущей машинкой с металлической печатающей головкой, которая вращалась с дикой скоростью. На вторую неделю моей работы это устройство внезапно замерло. Я подняла глаза и с ужасом увидела м-ра Тимберлейка. В руках у него был провод с вилкой, он только что вытащил ее из розетки. Мистер Тимберлейк улыбался. Он вручил мне лист бумаги и спросил:

— Сьюзан, что думаешь об этом макете рекламы?

Я уставилась на макет, затем оглянулась, решив, что в компании наверняка работает другая Сьюзан, которая могла бы дать внятный ответ на вопрос. Но за спиной у меня никого не было. А передо мной все еще стоял ожидавший ответа мистер Тимберлейк. Выражение его лица, его поза и его полное молчание, растекшееся по моему столу и, кажется, распространявшееся на многие мили вокруг, убедили меня в том, что он задал вопрос действительно мне. Я изучила макет рекламного объявления. На плакате изображен стеллаж, заставленный банками с краской. Графически все было очень ярко.

Мое первое побуждение — передернуть плечами и сказать: «Ну, не знаю. У меня нет опыта работы в рекламе». Однако создавалось впечатление, что мистер Тимберлейк ожидает моего ответа с подлинным интересом. Мне не хотелось разочаровывать начальника, и я задумалась.

— Ну, моя мама давно подумывала о том, чтобы покрасить стены в гостиной, но никак не могла решить, какой цвет выбрать. А потом она увидела в журнале фотографию миленькой комнаты, стены которой были покрашены так, как ей нравится. И в тот же день она пошла и купила краску. Думаю, иллюстрация помогла ей представить, как

могла бы выглядеть наша гостиная. Возможно, если бы вы показали уютную комнату, стены которой красивого цвета, это придало бы людям смелости, и они купили бы краску.

Пока я говорила, Тимберлейк слушал. Когда я смолкла, он постоял минутку молча, а потом сказал:

— Замечательно. Спасибо, Сьюзан. Я отправлю этот макет обратно дизайнерам.

На протяжении того лета всякий раз, когда головка пишущей машинки останавливалась, я улыбалась и готовилась ответить мистеру Тимберлейку на новый вопрос. В его присутствии я как бы вырастала. Каждый, кто работал с ним, повсюду за ним следовал.

Удивительно, как такая, казалось бы, малость — проявить простое искреннее внимание к другому человеку, задать ему настоящий, осмысленный вопрос, внимательно выслушать ответ даже в коротком разговоре — может вызвать искреннюю реакцию. Есть китайская поговорка: «Если вопрос задан как надо, ответ дает мироздание». Если кто-то спрашивает по-настоящему, мы по-настоящему и отвечаем. Порой и спрашивающий, и отвечающий действуют обоснованно.

Если вопрос задан как надо, ответ дает мироздание.

Задумайтесь на минуту о качестве внимания, которое вы уделяете вашим разговорам. Где витают ваши мысли, когда кто-нибудь говорит с вами? Когда вы сталкиваетесь с кем-то лицом к лицу, вы смотрите на стоящего перед вами человека или блуждаете взором по комнате так, словно она нуждается в вашем постоянном наблюдении? А когда вы разговариваете с кем-нибудь по телефону, вы не проверяете входящие сообщения вашей электронной почты? Можете сказать, когда ваш собеседник занимается тем же самым?

Задание, которое будет поставлено в этой главе, поможет вам научиться проявлять сосредоточенное внимание к другим людям, быть готовым отрешиться от всего прочего. В первых двух главах вы проделали важную работу. Вы провели сканирование своей порядочности, написали тезисное выступление и перечислили людей, с которыми вам надо провести важные беседы. Используя модель «Прав на полезные ископаемые», вы по существу поговорили сами с собой.

Первым вопросом, на который вы ответили в тезисном выступлении, было: «Куда я иду?» На второй вопрос: «Кто еще идет вместе

со мной» — ответить нельзя до тех пор, пока вы не знаете, кто этот другой или эти другие.

Я хочу, чтобы этот человек был членом моей команды? Был моим клиентом? Наступил ли момент вступить в отношения с этим человеком? Да и знаю ли я его на самом деле?

К концу этой главы вы будете готовы провести с другим человеком разговор по существу, очень отличающийся от тех, которые вы вели прежде. Вы изучите важную проблему, задавая вопросы и внимательно слушая ответы собеседника. Любой, с кем вы проводите такой разговор по существу, уйдет со встречи с вами, довольный, что вы уделили ему полное, абсолютное внимание, и чувствуя, что вы его поняли, а это редкая и удивительная вещь.

Разговор с глазу на глаз

Одно из самых трудных решений, принятых мной, — отказаться от руководства моей группой топ-менеджеров в Сиэтле, чтобы высвободить время для написания статей и книг и для выступлений. На протяжении тринадцати лет я с близкого расстояния наблюдала за жизнью некоторых интересных жителей города.

Каждый месяц шестнадцать топ-менеджеров не конкурировавших друг с другом компаний проводили вместе один день. Иногда я приглашала на утренние заседания группы какого-нибудь эксперта со стороны — специалиста, вовлекающего группу в откровенный разговор, который гарантированно приводит к получению новых знаний. Во второй половине дня мы сосредоточивались на самых безотлагательных проблемах трех-четырёх членов группы:

- Учитывая спад в экономике, следует ли увольнять сотрудников или сохранять их?
- Какая система управления отношениями с клиентами лучше всего подходит моей компании?
- Как вы оцениваете перспективы возможного слияния?
- Как можно построить бренд?

Мне очень нравились эти дни, и я ждала встречи участников группы. Они были искренне рады собираться вместе, сосредоточиваться

на своем бизнесе в кругу равных без какой-то обязательной повестки дня — только помощь, которую они оказывали друг другу для достижения успеха. Как только проблему ставили, мы начинали искать «золото» для группы и, задавая трудные вопросы, находили богатые «золотоносные жилы».

Но мне была интереснее и приносила больше удовольствия другая работа с ними: разговоры с глазу на глаз, один на один, которые мы устраивали раз в месяц, — я уже упоминала о них. Это время один из членов группы проводил только со мной, а я — с ним или с нею.

Поскольку мои клиенты разговаривали со мной так, что я не могла пренебречь ими, я знала, что эти разговоры по существу были для них так же важны, как и для меня. Мы изучали реальность, у нас возникала потребность в обучении, мы брались за трудные вопросы, и наши отношения укреплялись.

В самые роскошные дни лета и осени некоторые члены группы предпочитали покидать офисы и встречаться со мной на Грин-Лейк. Чтобы обойти это озеро, требуется час. Два круга вокруг озера давали достаточно времени для того, чтобы обсудить все, что происходит в служебной и личной жизни CEO компании. Однажды я допустила ошибку, назначив три встречи на Грин-Лейк на один и тот же день. На протяжении всех шести кругов вокруг озера я была настолько увлечена разговором и погружена в него, что не чувствовала ни малейшей усталости — до следующего утра, когда я вскочила с кровати, а ноги подо мной просто подкосились.

Больше всего я хочу, чтобы вы поняли: у меня нет или почти нет опыта в таких разных видах деятельности, как быстрое моделирование и изготовление опытных образцов, разработка программных продуктов, торговля произведениями искусства, бухгалтерия и аудит, телекоммуникации и строительство коммерческих объектов. Но у меня *все же есть* подлинная симпатия ко всем моим клиентам, истинное любопытство относительно обсуждаемой в данный момент темы, ненасытная страсть к обучению и абсолютная решимость общаться с каждым человеком так, будто ничего другого для меня не существует.

Этот набор транслируется и в личные отношения. Для того чтобы эти отношения продолжались и развивались по восходящей, необходимо испытывать настоящее уважение и подлинный интерес к другому человеку. Нужно проявлять искреннее любопытство к тому, что

происходит с ним в любой конкретный момент. Надо иметь неутолимый интерес к тому, чтобы ежедневно узнавать что-то новое о том, кто он, куда хочет идти и как это касается вас как личности и направления, в котором хотите двигаться вы. И ваша готовность, ваше желание иногда отодвигать все, чем занят ваш мозг, и просто побыть здесь и сейчас с другим человеком существенно помогает всему этому.

Возможно, вы чувствуете, что в некоторых случаях содержание ваших бесед с человеком посвящено его лучшему узнаванию и *все ныне обсуждаемое* предполагает бесконечное выслушивание чего-то намного большего, чем вам хочется знать обо всем этом, причем иногда довольно скучном. Приходится во всех подробностях выслушивать, кто, что и с кем сделал.

Это не работает у меня или у большинства знакомых мне людей. Мало кто из нас обладает безграничным терпением или способностью проявлять подлинный интерес к каждому человеку или любой теме. Это определенно верно в отношении любого, кто возглавляет организации или подразделения, перед которыми поставили задачу в кратчайшие сроки сотворить чудо, — а современный бизнес ежедневно требует от нас таких подвигов. Время, выделяемое занятыми людьми на беседы с кем бы то ни было о чем бы то ни было, — это не то время, к которому можно относиться легкомысленно. В результате таких бесед надо что-то привести в движение. И каждая беседа имеет значение.

Если сказанное соответствует вашим мыслям или походит на то, как вы ведете себя в определенных обстоятельствах, пусть вас успокоит вот что.

Да, разговор — это отношение. Ведя один разговор в определенное время, вы выстраиваете, уничтожаете или рационализуете ваши отношения. Однако возможно создать отношения высокой степени близости, доверительности, отношения, поддержание которых не требует особых усилий, даже и за один относительно короткий разговор. Если вам это представляется реальным, читайте дальше.

Как обойтись без «Как поживаете?»

В какие-то моменты нашей жизни большинство из нас сталкивается с человеком, остающимся для нас загадкой. С сослуживцем, который,

кажется, весь покрыт тефлоновой броней и носит щит. С родственником, разговоры с кем всегда приводят к какому-то недопониманию. Как бы вы ни усердствовали, но вы, по-видимому, не способны установить сколько-нибудь осмысленный контакт с таким человеком. Вы не знаете, откуда этот человек свалился на вашу голову, и это, вероятно, взаимно. Возникает соблазн сказать: «Я годами обходился без тебя и до сих пор не знаю, кто ты и чего ты хочешь».

Проблема не всегда в нехватке времени, проведенного вместе с этим человеком. Почти все занятые родители испытывают чувство вины за то, что не проводят с детьми достаточного времени. Большинство супружеских пар озабочены тем, что они не проводят со своими супругами столько времени, сколько, по их разумению, должны были бы проводить. Большинство руководителей подозревают, что дела пошли бы лучше, если бы они больше общались с подчиненными, а те, в свою очередь, с собственными подчиненными. Итак, мы выкраиваем время, хотя порой и неохотно.

Отец или мать усаживаются, чтобы поговорить с ребенком. Супружеская пара приглашает няню для ребенка и отправляется на званый обед. Руководитель назначает заседание с сотрудниками, подчиненными непосредственно ему. Что происходит? Да ничего особенного не происходит. Просто перед вами разворачивается пространство, неудобное пространство. Многие не могут обойтись без пустых слов «Как поживаете?».

Часто полагают, что если человек на это отвечает: «Между прочим, мне осталось три дня жизни» или «Я ограбил банк и пустился в бега с барменом из “Таверны Труды”», то это просто ради того, чтобы кто-нибудь обратил на него внимание.

Кэтлин де Барка, героиня романа Нулы О’Файлон «Моя мечта о тебе» (My Dream of You), описывает несостоявшийся разговор с человеком, сопровождавшим ее на церемонию награждения. Он советует ей не нервничать. Кэтлин отвечает: «На публике я не нервничаю». А затем делится с читателями своим внутренним диалогом: «Это было приглашением задать мне вопрос о том, что я имею в виду, а для меня — приглашением рассказать ему о том, что я боюсь людей, которых я знала, а не незнакомых мне людей. Тогда бы он рассказал мне о том, какие чувства испытывает он, и так далее. Но он не знал, как вести такого рода разговоры».

Бессознательно мы заканчиваем наши разговоры так же быстро, как и начали их, очень боясь того, что мы можем сказать или услышать.

Когда люди не уделяют внимания собеседнику, не вовлечены в разговор по-настоящему, они упускают много возможностей выбраться из рамок обычной беседы и рассказать что-то интересное и запоминающееся. Большинство людей полагает, что проблема заключается в других. Но что если тут нечто иное? Что если проблема не в других, а в вас? Что если вы настолько не вовлечены в беседу или настолько не способны вовлечь в нее собеседника, что вас никто не слушает, по-настоящему не воспринимает ваших слов и никто вам на самом деле не отвечает?

Возможно, вы слишком вежливы. Или чрезмерно контролируете себя. Или слишком поглощены собой. Или слишком политкорректны. Или слишком осторожны. Каков чистый результат? Подсознательно мы завершаем наши разговоры с другими в тот самый момент, когда мы начинаем их. Потому что боимся того, что можем сказать или услышать.

На работе эти опасения выливаются в такой типичный разговор:

— *Как продвигается работа по проекту?*

— *Отлично.*

— *Все проработано?*

— *Голову даю на отсечение.*

— *Вот и хорошо. (Это то, что мне нравится слышать.)*

На самом деле никто ни о чем не спрашивает. И по-настоящему не слушает ответа.

— *Надеюсь, сегодня все складывается хорошо?*

— *Да. А у вас?*

— *Конечно, хорошо.*

— *Угу.*

Никто не вовлечен в разговор, и ничего от такого разговора не меняется.

И что со всем этим делать? Начнем с того, что общение с другим человеком, предусматривающее полное внимание к нему и абсолют-

ное отрешение от всего прочего, требует смелости. Маловероятно, что кто-нибудь будет по-настоящему задавать вопросы, если не готов по-настоящему слушать ответы и реагировать на них, действительно обсуждать потенциально сложный или запутанный вопрос с другим человеком, причем здесь и сейчас, — до тех пор, пока он не будет готов к этому.

Если вы или кто-то другой считаете разговор необходимым, то этот разговор действительно необходим.

Откуда берется смелость? Отчасти ее дает просто понимание того, что, если дрогнешь, позднее придется заплатить за слабость. Понимание того, что если вы или кто-то другой считаете разговор необходимым, то этот разговор действительно необходим. Если будет вскрыта какая-то болезненная или важная, но остающаяся пока закрытой тема, ловите момент. Разговоры, которые мы перечислили в главе 2, необходимы и должны состояться. Они важны для вашего успеха и счастья и, рискну предположить, для успеха и счастья других людей. Избегать этого разговора или откладывать его, снижать его важность или пытаться «пробить» его путем запугивания — эти приемы всего лишь замедляют наступление очень нехорошего дня, но могут и ускорить его приход.

Здесь уместно напомнить: люди очень часто забывают о том, что один из самых откровенных разговоров в нашей жизни — это разговор с другим человеком о том, насколько он (или она) важен (важна) в нашей жизни, как высоко мы ценим и любим этого человека. Многим людям провести такой разговор труднее, чем поднять какой-то острый вопрос. Если ни один из перечисленных вами в главе 2 разговоров не связан с сообщением собеседнику того, что он значит для вашей организации, вернитесь к списку и добавьте его туда.

А теперь сосредоточимся на одном из главных, неизменных условий присутствия в разговоре — на зрительном контакте. Это так просто и в то же время так сложно.

Мягкий зрительный и слуховой контакт

Многие люди мало контактируют с собеседниками, избегая даже зрительного контакта с ними. В моей практике живым примером

такого поведения был Марк, СЕО корпорации глобального масштаба. Марк пригласил меня для беседы о разговорах по существу, которые он проводил со своими менеджерами во время двухдневного выезда на природу. Приехав на место, я встретила с Марком для обсуждения, каких результатов он ожидает от моих занятий с его командой, и выяснения того, как шли дела ранее.

Марк не смотрел на меня. О чем бы ни шла речь, во время нашей беседы его взгляд был просто устремлен в сторону. В конце концов я сказала:

— Я заметила, что, пока мы разговариваем, вы не смотрите на меня.

Марк улыбнулся, взглянул на меня, затем ответил:

— Понимаете, я еще не решил, хочу ли, чтобы вы оставались здесь.

— Итак, до тех пор, пока вы не решите, хотите ли, чтобы я была здесь, или не хотите, вы будете избегать зрительного контакта?

— Именно это я и делаю, — улыбнулся Марк.

— Вы так же поступаете и с членами вашей команды? Все то время, в течение которого решаете, нравятся они вам или нет, вы избегаете зрительного контакта?

— Верно. Именно так.

— Я сильно удивлена, что вы не признаёте самого себя и сдерживаете свое одобрение. Вы пригласили меня сюда для того, чтобы получить результат, который, по вашим словам, хотите получить. Так что нам следовало бы сотрудничать. Я хочу чувствовать, что вы включены в беседу, и, если бы вы смотрели на меня во время разговора, это помогло бы делу.

Теперь Марк смотрел на меня. Без улыбки. Интересно, думала я, не встанет ли он и не скажет ли: «Разговор закончен. Убирайтесь отсюда». Но вместо этого он задумался на минутку, а затем сказал:

— Отлично, давайте работать.

— Еще один момент, — сказала я. — Учтите: если вы не смотрите на членов вашей команды, когда разговариваете с ними, они, вероятно, ощущают, что безразличны для вас. Не имеют для вас ценности. Не думаю, что вы хотите этого.

Представляя меня сотрудникам через полчаса после этого, Марк сказал: «Сьюзан делает то, что проповедует. Уж я-то знаю. Она сказала мне, что я избегаю зрительного контакта и это создает не слишком хорошее впечатление. Я собираюсь поработать над устранением этого недостатка».

Пятьдесят человек улыбнулись и одобрительно закивали.

Впрочем, я не советую слишком уж пристально, маниакально поддерживать зрительный контакт во время разговора. Многие из нас хотели бы избежать пристального взгляда человека, который, кажется, буквально буравит глазами, словно хочет просверлить вас насквозь. Лучше поддерживать «мягкий» зрительный контакт.

Много лет назад я жила близ Токио и изучала карате. Последние полчаса каждого занятия все ученики окружали одного человека и могли напасть на него без предупреждения в любой момент и с любой стороны. Когда таким человеком была я, то сначала старалась увидеть каждого, переводя глаза с одного на другого, вращаясь на месте, чтобы не упустить момент атаки. Часто дело заканчивалось тем, что меня сбивал с ног тот, кто стоял не позади, а прямо напротив меня. Кажется, чем сильнее я старалась заметить нападение, тем больше атак пропускала.

Сенсей учил нас: вместо того чтобы пытаться сосредоточиться на всем, надо расслабить зрение и дать миру прийти к нам. Тогда мы видим намного больше. Мы будем улавливать малейшее движение. Наше периферическое зрение станет острее. И он был прав. Со временем у нас появились глаза на затылке. И они действовали без каких-либо усилий с нашей стороны.

То же самое происходит со слухом. Мы, бывает, слышим каждое слово, но упускаем смысл сказанного.

На деловой встрече в Токио я обратила внимание на молодую женщину, которая постоянно писала. На следующее утро я сказала: хорошо, что есть человек, записывающий все сказанное.

— О, она записывала не то, что говорили, — объяснил знакомый. — Она записывала то, что не было сказано.

— Но она писала безостановочно на протяжении всего заседания, — возразила я.

Мой спутник просто улыбнулся.

Мы, бывает, слышим каждое слово, но упускаем смысл сказанного.

В разговорах «мягкие» глаза и «мягкие» уши позволяют партнеру установить контакт с вами, общаться с вами. Это не вопрос ума или ученой степени в той или иной отрасли знаний. Это вопрос

подлинной заинтересованности, постановки настоящих вопросов и самого пристального внимания к ответам. И вообще к человеку, который отвечает на вопрос.

Годы спустя, когда я работала в компании, занимавшейся подбором персонала, кто-то спросил меня, как я выдерживаю целый день собеседований с кандидатами. Видимо, спрашивающий считал, что собеседования не могут быть интересными, что все они так или иначе похожи. Вопрос меня ошеломил. Я почти всегда оставляла частицу себя на этих собеседованиях.

Иногда после них кто-нибудь из коллег спрашивал: «Это та, что с розовым шнурком на воротнике пиджачка?» Или: «Это тот, что в очках и с бородой, верно?» Таких деталей я никогда не могла вспомнить.

Да кому какое дело до бороды этого малого? Он восхитительный, интересный человек. Он выращивает базилик (такое у него хобби) и делает невероятно вкусный итальянский соус с базиликом. Не помню, какого цвета у него глаза, но знаю, что он внимателен к подробностям, что у него великолепные организаторские способности и изумительный черный юмор. Думаю, некоторые из наших клиентов с удовольствием взяли бы его на работу. А кто, ей-богу, обращает внимание на тесемочки на воротнике?

Позднее я работала с женщиной, у которой были невероятно выразительные руки. Я могла понимать ее по отдельным их движениям. Поначалу я чувствовала, что уж слишком сосредоточиваю внимание на этих руках, но они были так красноречивы... В какой-то момент я сказала ей, что ее руки необыкновенно выразительны. Она бросила быстрый взгляд на них и сказала: «Сегодня утром я надела пальто, и из рукава показалась рука моей матери».

В сказанном был очень богатый подтекст. Слушайте всего человека.

Как вы не поживаете?

Многие на вопрос: «Что противоположно разговору?» — отвечают: «Ожидание разговора». Многие думают, что молчание в то время, когда говорят другие, равносильно слушанию. Но слушать, что говорят другие, всего лишь начало. А вы слышите их страхи? Их намерения? Их устремления? Прочитаю слова суфийского поэта XIII века Руми:

*Дотронься длинной рукою
Другой двери. Открываешь ее и
Выходишь на улицу, на которой
Все говорят: «Как поживаешь?»
И никто не скажет: «Как ты не поживаешь?»*

На недавнем семинаре во Флориде я предложила участнику по имени Дэвид выйти перед залом и рассказать о проблеме, которую он хотел бы решить. Я попросила треть участников выслушать содержание того, что скажет Дэвид, треть — уловить его чувства, а еще треть — понять его намерения. Дэвид рассказал о борьбе, которую он ведет с лишним весом, о последствиях для здоровья, какие повлечет неудача в ней, о том, что ему неловко в одежде, о том, насколько для него важно начать питаться лучше и делать упражнения, и о том, как давно он пытается сбросить вес.

Слушать, что говорят другие, всего лишь начало.

Через несколько минут я остановила Дэвида и попросила участников всех трех групп рассказать ему о том, что они «услышали». Представители группы, отслеживавшей содержание сказанного, пересказали выступление Дэвида почти дословно. Дэвид согласно кивнул. Представители группы, отслеживавшей эмоции Дэвида, подчеркнули его разочарование, озабоченность и беспомощность. Дэвид признал, что испытывает эти чувства. Удар нанесли представители группы, отслеживавшей намерения Дэвида: «Да ничего ты не собираешься с этим делать. Сейчас это все одни слова». Дэвид побледнел и выразил несогласие с такой оценкой. А во время следующего перерыва он приналег на шоколадные пирожные с орехами.

То, что изложил нам Дэвид, было обычной риторикой, которую большинство из нас слышит от людей, пытающихся сбросить вес. Да мы и сами говорим все это, когда нам нужно похудеть: «Мне надо заняться этой проблемой. Необходимо посмотреть, чем я питаюсь, и начать делать зарядку».

Когда мы вслушиваемся в слова, чтобы понять стоящие за ними намерения и обстоятельства, на которых построена вся история, то появляются ясность и силы. Так надо слушать не только других, но и самих себя.

Самурайская игра

Я обрела уникальный взгляд на существование много лет назад, когда тренировалась в секции под названием Sports Mind. Это было отличной подготовкой к работе, которую мне вскоре предстояло вести с руководителями. Три фасилитатора на четыре дня увели рабочие группы в уединенное место, чтобы дать нам множество поистине экстремальных заданий. Мы лазили на столбы, перепрыгивали с одной подвесной трапеции на другую (они образовывали переправу через реку) и ходили по брускам на высоте 15 метров над землей. Самым странным из этих упражнений была самурайская игра, в которую играли на третью ночь. Прежде чем стать тренером, я, помнится, подготовилась к участию в ней.

Нам сказали: «Проведите час в одиночестве и молчании. А когда вернетесь сюда, войдите как самурай — молча».

Через час примерно 60 участников и я сидели на полу, приготовившись узнать правила игры. Я чувствовала, что и мною, и другими овладели напряжение и азарт. Казалось, что в каждого из нас «вошел» дух самурая из далекого прошлого. Фасилитатор, представлявший суровый Рок Войны, дал нам обильную пищу для размышлений.

— Как бы сидел самурай? — спросил он густым голосом.

Мы выпрямили спины.

— Как бы слушал самурай?

Каждый нерв у нас напрягся в ожидании.

В течение пяти следующих часов мы душой и телом отдавались игре, которая была не столько игрой, сколько яркой и в высшей степени увлекательной реальностью. Хотя угрозы физического ущерба не было, многие «битвы» — вроде игры в «камень, ножницы, бумага», или удерживание руки, вытянутой вперед, пока она не упадет в изнеможении, или стояние на одной ноге в позе журавля — велись до победы или поражения на поле брани. Многих самураев «убили», и поле битвы было усеяно телами погибших. Время от времени Рок Войны прерывал битву на время, достаточное для того, чтобы обе армии унесли своих «погибших» с поля боя.

Даймэ (командующий) моей армии несколько раз отправлял меня сражаться в самых трудных боях. Я применила в игре все, что знала о концентрации и сосредоточении. Хотя вокруг меня кипели другие

схватки, я сражалась предельно внимательно, молча читала мысли противников, передавая каждому из них мою волю одержать над ним победу. В одной особенно напряженной схватке сострадание к противнице побудило меня пожелать ей выжить. Умом и душой я поддерживала нас обеих. Эта схватка закончилась вничью.

Удивительно, но я выстояла до конца. То, какое огромное значение, оказывается, имеет пристальное внимание ко всему происходящему, растворение в нем, было для меня настоящим открытием. И тут мне стало совершенно ясно, как изменить мою жизнь: для этого требуется одно лишь пристальное внимание к тому, что происходит у меня на глазах. Внимание не ради достижения какой-то цели — скажем, для того чтобы понравиться или заставить другого человека почувствовать, что он мне нравится или что я его понимаю. Для меня это стало новым способом восприятия самой себя и других. Я чувствовала полнейшее спокойствие, была чистой и живой. Как сказал бы мой коллега Джеймс Ньютон, основатель компании Newton Learning, я ощущала «безмятежное присутствие в охваченном тревогами мире».

Как бы вы подошли к разговору, будь вы самураем?

Подготовка к выполнению задания

Теперь вы готовы провести удивительно откровенный разговор с кем-нибудь на работе и дома. Мощную помощь присутствию, отрешению от всего остального окажет ваш старый друг — концепция «Прав на полезные ископаемые». Перед прыжком я хочу дать ответы на некоторые часто задаваемые вопросы.

ЧАСТО ЗАДАВАЕМЫЕ ВОПРОСЫ И ОТВЕТЫ НА НИХ

Как мне совместить все эти ожидания и разговоры с глазу на глаз с моими непосредственными подчиненными или членами семьи?

Разговоры — это время, которое вы, без перерывов и всецело, уделяете тем, кто, по вашим словам, важен для успеха вашей компании или ваших отношений. Люди возникают и исчезают в соответствии с вашими ожиданиями. Если вы всегда формируете план и соблюдаете

его, это станет общим ожиданием. Кроме того, если вы всегда действуете в соответствии с намеченным планом, вы можете упустить нечто важное. Создайте условия, заранее сообщив человеку:

Когда мы встретимся завтра, я хочу вместе с вами изучить все, что вы считаете наиболее достойным внимания. Так что я начну наш разговор вопросом: «Что самое важное из того, о чем вам и мне следует поговорить?» Я буду полагаться на то, что вы мне скажете. Если мысль о постановке вопроса беспокоит вас, то это сигнал о том, что вы должны поставить этот вопрос. Я не собираюсь предварительно выдвигать вам свой план разговора. Если мне надо поговорить с вами о чем-то другом, я отложу разговор на эту другую тему на конец нашей беседы или запланирую новую встречу с вами.

Разве некоторые люди не вызывают подозрений? Не могут ли некоторые люди превращаться в оленей, ослепленных светом фар? Конечно, да. И это нормально. Если собеседники оказывают на вас давление и выдвигают причины, по которым вам следует встретиться с ними, просто скажите: «Вы важны для меня, для коллектива, для этого проекта. Мы должны, обязаны перед самими собой оставаться включенными в происходящее, в то, куда мы идем, в то, что необходимо». Если кто-то возражает, возможно, потому, что не уверен, не пропустил ли он суть того, о чем вы говорите, твердо стойте на своем: «По-моему, вы способны выявить самую важную проблему, на которой нам следует вместе сосредоточиться».

А что если кого-нибудь не заботит тема, которую я считаю самой важной? Если кто-нибудь желает обсудить вопрос, кажущийся вам мелким в масштабах организации или семьи, прикусите язык и изучите то, что он предлагает. Почему? Потому что, если вы спросили этого человека, что он считает самым важным, и он сказал вам об этом, а вы пренебрегли его мнением и вместо этого выложили на стол ваш план разговора, вы, в сущности, дали понять, что, когда задавали вопрос, вы на самом деле никого и ни о чем не спрашивали. Вы признали, что ничего не изменилось. Просто устроили фокус с дымом и зеркалами. *Но если это важно для человека, то это действительно важно.* Туда и идите. Понаблюдайте за человеком, насущную проблему которого другие скрывают, прячут или отвергают: он либо взорвется, либо исчезнет. Если вы руководитель, то взрыв эмоций

вряд ли произойдет прямо в вашем присутствии; скорее всего, он будет припасен для коллег, собравшихся у кулера с водой, или для бедной, ничего не подозревающей супруги (в этом случае это произойдет поздним вечером). А при вас этот человек станет улыбаться, кивать и терпеть разговор, от которого будет мало толку. Если человек долгое время упорно избегает вопросов, требующих рассмотрения, у вас появляется другая проблема. Постановка вопроса на обсуждение зависит от вас.

Каковы разумные цели и результаты таких разговоров один на один? Каждый разговор о «Правах на полезные ископаемые» будет результативным, приведет к постановке или решению важной проблемы, запомнится надолго. Каждый разовьет лидерские способности членов вашей команды, увеличит зрелость ваших детей и даст бóльшую близость с любимым или любимой. И каждый приведет к достижению целей, которые ставят в любом разговоре по существу.

- *Вы изучите реальность.* Вы сохраните контакт с правдой жизни. Вас не ослепят неожиданности по пути вперед. Использование модели «Прав на полезные ископаемые» поможет вам слой за слоем снять шелуху и добраться до сути проблемы.
- *Разговоры по существу приведут к обучению.* И вас, и других. В сущности, вы и ваш собеседник узнаете в ходе разговора о «Правах на полезные ископаемые» намного больше, чем в результате других заседаний, собраний и встреч.
- *Сотрудники будут мобилизованы на решение трудных задач.* Люди решают проблемы и используют возможности, которые сами же обозначили. С разговоров по существу они уйдут с чувством ответственности за то, как они поняли их суть, за их результаты и за любые действия, отмеченные их именами.
- *Отношения станут богаче.* Один из величайших даров, какой вы можете дать другому человеку, — чистота внимания. Да-да, вовсе не ваши советы будут величайшим даром! Модель «Прав на полезные ископаемые» потребует от вас, чтобы вы держали при себе мысли относительно первоочередного удовлетворения потребностей до тех пор, пока ваш собеседник не получит возможности сформулировать и изложить решения, которые родились у него.

Как часто следует вести разговоры с глазу на глаз? И как долго они должны продолжаться? Ответ на эти вопросы зависит от многих обстоятельств. Если у вас работает новый человек, такие разговоры надо проводить часто. А если собеседник — опытный и проверенный сотрудник, встречаться с ним один на один можно реже. Тут важна гибкость, но я рекомендую такой оптимальный график: раз в месяц в течение одного-двух часов. Двенадцать раз в год просите каждого из ваших ведущих сотрудников рассматривать самые важные вопросы вместе с вами. В личных отношениях вам, возможно, стоит проводить такие беседы раз в неделю.

Каковы подсказки, касающиеся процесса и приемов, повышающих эффективность разговоров с глазу на глаз? Модель «Прав на полезные ископаемые» предусматривает процесс из семи стадий и направляет вас через спонтанно возникающие разговоры с самого их начала и до конца. Однако проверка вашей системы убеждений так же важна, как и соблюдение этих стадий. То, что вы считаете верным в отношении людей, определяющим образом сказывается на том, как вы руководите и как общаетесь с ними. Например, я работала с клиентом по имени Майк. Он постоянно жаловался на некомпетентность своих управляющих: «Они ждут, когда я появлюсь с ответами на все вопросы». А в тех редких случаях, когда у подчиненных Майка были свои ответы, ему казалось, что ответы эти неадекватны. Майк неосознанно транслировал свои убеждения и представления всем, кто работал под его руководством. А представления Майка сводились к утверждению: *«Я тут единственный, кто способен разумно мыслить»*. И Майк постоянно получал подтверждения правильности своего убеждения. Чего вы ожидаете от членов вашей команды? От членов вашей семьи? И как ваши ожидания сказываются на их поведении?

Почему в ходе разговоров по модели «Прав на полезные ископаемые» крайне важно интересоваться чувствами собеседников? Если вы не интересуетесь их эмоциями, вы словно усаживаете их в отличный автомобиль — из тех, которые можно разобрать и собрать с закрытыми глазами, — но без бензина в баке. А это означает, что такой автомобиль уж точно никуда не поедет. Чувства, эмоции — это то горючее, что приводит нас в движение. Я слушаю, как управляющие, друзья и родственники подробно описывают нынешние кош-

марные результаты и последствия, которые наступят, если вопрос не будет решен... И одновременно эти люди определенно не имеют ни малейшего намерения что-нибудь делать для решения этой проблемы при жизни. Они, конечно, и пальцем не шевельнут, прежде чем поймут, какую цену они платят за бездействие. Только после этого возникнет искра, которая должна что-то воспламенить.

Каковы самые распространенные ошибки, совершаемые при разговорах с глазу на глаз?

1. *Разглагольствование в течение большей части разговора.* Не делайте этого. Удержаться так просто. Задавайте вопросы настоящему, а потом слушайте ответы. Что случится, если разговор пойдет действительно спокойно? Сделайте глубокий вдох и подождите. Пока говорите вы, вам не узнать ничего нового, того, что вы еще не знаете.
2. *Взятие на себя чужой проблемы.* Неважно, насколько квалифицированно, умело человек перебрасывает проблему вам, — не «ловите» ее. Если человек спрашивает вашего мнения, скажите: «Я поделюсь с вами моими мыслями по этому поводу в конце нашего разговора, но сейчас продолжим изучать ваши соображения».
3. *Невнимание к чувствам собеседника.* Некоторые воспринимают вопрос об их чувствах как нечто неестественное. Если вы из таких людей, обязательно задайте такой вопрос и извлеките из этого опыта уроки. Если вы не спросите собеседника о том, что он чувствует, вы заметите, что ничего особенного в результате ваших разговоров не происходит.
4. *Неясные формулировки, невнятный способ наставления и непонятные инструкции.* В идеале вы должны ограничить количество исходящих от вас мыслей или вообще не сообщать их, воздержаться от наставлений или инструкций. Впрочем, если вам есть что добавить, сделайте это четко и коротко. Если у вас есть вопрос, убедитесь, что собеседник слышит и понимает его. Не оставляйте возможностей для разных интерпретаций, толкований ваших слов.
5. *Отмена встречи.* Если никто не умер (скажем, вы сами), не отменяйте назначенные встречи. Вы заявили, что эти встречи

важны. Так они важны или нет? Об этом скажут ваши действия. Обещание встречи с вами должно считаться нерушимым.

6. *Все, что отвлекает.* Отключите мобильный телефон и сигнал поступления сообщений по электронной почте. Нажмите на кнопку «Не беспокоить» на телефоне. Нельзя быть здесь и отрешиться от всего прочего, если тебя все время перебивают звонки и другие сигналы. Если вы говорите по телефону, не переключайте его на удержание для того, чтобы принять другой звонок. Это не только невежливо. Дело в том, что, когда вы возвращаетесь к разговору, вы теряете что-то из сказанного, и упущенное иногда может быть восстановлено, а иногда и нет. Тон, звук, тембр влияют на выражение эмоций. Если хотите вести разговоры по существу, если не хотите терять время, выделенное на беседы вами и собеседником, не допускайте этого.

Нельзя быть здесь и отрешиться от всего прочего, если тебя все время перебивают звонки и другие звуковые сигналы.

7. *Нехватка времени.* Каждый разговор, ведущийся по модели «Прав на полезные ископаемые», завершается определенностью относительно следующего самого важного шага. Если таким шагом должна быть другая беседа, назначьте ее время. Однако во многих случаях вам не придется это делать; от такой необходимости освобождает замечательное явление, которое встроено в разговоры по модели «Прав на полезные ископаемые»: разговор не заканчивается только потому, что отпущенное на него время вышло. Во время этих разговоров дела приходят в движение. Разговор продолжается. То, что мы приводим в движение, заслуживает самого пристального внимания и достаивается его.

Разговор не заканчивается только потому, что отпущенное на него время вышло.

8. *Предположим, что разговоры, которые вы проводите с глазу на глаз, эффективны. Я знаю человека, время от времени начи-*

нающего разговоры наедине с того, что он раздает своим клиентам бланки. Он говорит: «Какой была ваша первая реакция, когда вы увидели рабочий график на сегодня и в нем — нашу встречу? Отметьте правильный ответ». В бланке семь вариантов ответа:

- Нормально, ничего особенного.
- О, только не это. Два часа потерянного времени!
- А не отменить ли эту встречу и не назначить ли ее на другое время?
- Пожалуй, мне удастся сократить сегодняшнюю встречу.
- Отлично, мне надо поговорить о _____.
- Отлично, несколько мгновений психического здоровья.
- Другое _____.

Гарантированы ли откровенные ответы на эти вопросы? Все зависит от того, как обращались с ответами этих людей в прошлом.

Задание

Назначьте разговор с глазу на глаз кому-нибудь из коллег и кому-нибудь из членов семьи. Выберите в собеседники человека, который, как вы чувствуете, борется с какой-то проблемой. Говорите и думайте об этом разговоре именно как о беседе, а не о встрече. Воспользуйтесь моделью «Прав на полезные ископаемые». Прежде чем начать, спросите себя: «Что мне надо сделать для того, чтобы полностью присутствовать на разговоре? Какие дела могут, по-моему, помешать моему присутствию на разговоре и полному отрешению от всего прочего?»

Начните с вопроса: «Какой самый важный вопрос мы должны обсудить сегодня?» Дайте собеседнику немного времени для проверки сути вашего вопроса и размышления над ним. Не подталкивайте человека к ответу. И не чешитесь от нетерпения во время паузы, постарайтесь помочь собеседнику фразами вроде: «Например, вы сказали, что не уверены в том, что Джон собирается проработать этот вопрос. Возможно, нам стоит поговорить об этом». Или: «На прошлой неделе

у нас было недостаточно времени для беседы один на один, и вы, кажется, расстроены. Хотите поговорить об этом?»

Предоставьте решение собеседникам! А если кто-нибудь ответит: «Не знаю», вы должны сказать на это: «А что было бы, если б вы знали?» Этот вопрос навеян дзенским коаном: «Что делать, если не можешь ничего делать?»

Что делать, если не можешь ничего делать?

Задайте этот вопрос и подождите.

Теперь найдите минутку и вернитесь к модели «Прав на полезные ископаемые». Однако перед началом разговора советую вам дочитать эту главу до конца.

«Права на полезные ископаемые»: упрощенная версия

1. Какой самый важный вопрос нам следует обсудить?
2. Опишите вопрос, который мы будем обсуждать. Что происходит с _____?
3. Как эта ситуация сказывается на вас в настоящее время? На ком и на чем (помимо вас) сказывается эта ситуация? *Акцент в данном случае следует делать на словах «в настоящее время», поэтому поддерживайте сосредоточенность собеседника на нынешнем воздействии и нынешних результатах. По меньшей мере трижды спросите: «О чем еще вы хотели бы поговорить?» Прозондируйте чувства собеседника. А какие чувства испытываете вы, думая о воздействии обозначенной проблемы?*
4. Каковы будут последствия в том случае, если ничего не изменится? Скажите так: *«Представьте, что прошел год и ничего не изменилось. Что, скорее всего, произойдет в этом случае?»* Спросите: *«Что еще произойдет?»* Прозондируйте чувства собеседника. Что вы сами чувствуете, поразмыслив над такими возможными последствиями?
5. Какова ваша роль в том, что возник этот вопрос или эта ситуация? *Если собеседник скажет: «Не знаю», спросите: «А что было бы, если бы вы знали?» Не комментируйте ответ иначе, чем словами: «Это полезно знать и признать». И двигайтесь дальше.*

6. Какой исход вы считаете идеальным? Какую разницу создаст решение этого вопроса? *Спросите: «Что еще?» Прозондируйте чувства собеседника.* А что вы сами чувствуете, когда размышляете об открывающихся возможностях?
7. Какой самый эффективный ход вы можете сделать для того, чтобы начать решение этого вопроса? Что именно вы обязуетесь сделать и когда? Когда мне нужно последовать за вами?

Разбор беседы

Поскольку вы применяете модель «Права на полезные ископаемые» и принцип 3, который предписывает присутствие и отрешение от всего остального, полезно после каждого разговора разобраться в себе самом. Спросите себя вот о чем:

- Меня действительно интересовал этот человек и реальность, в которой он обитает?
- Постарался ли я понять, каким кажется цвет надувного шара, представляющего корпорацию или отношения, с позиций этого человека?
- Получили ли проявление чувства, а не только вопросы и решения?
- Какие свойства моей личности я не проявил в ходе разговора?
- Кто в основном и по большей части говорил? Если ответ: «Я», то это неправильный ответ.

Я учу модели «Прав на полезные ископаемые» и работаю с ней более пятнадцати лет. За это время я была свидетелем поразительных результатов и разговоров, которые уверенно приводили людей на богатые территории. Приведенный ниже список дополнительных вопросов также дает полезные возможности для развертывания важных бесед. По мере углубления понимания семи принципов разговоров по существу вы хорошо научитесь задавать вопросы и реагировать на ответы. Но если вы начнете пробовать применять эти приемы, никакого вреда от этого не будет. Опасность состоит в том, что вы услышите то, о чем вы не знаете или делаете вид, что не знаете. *Риск в том, что вам придется меняться.*

Дополнительные хорошие вопросы

Для того чтобы начать очень полезную беседу, вам вряд ли потребуется задавать какие-либо вопросы, кроме первого вопроса модели «Прав на полезные ископаемые». Однако всегда удобно иметь наготове несколько других. Вот некоторые из моих любимых вопросов:

1. Что выяснилось после нашей последней встречи?
2. Какова сфера, которая в случае, если вы добьетесь улучшений, даст вам и другим максимальную отдачу на затраты времени, энергии и денег?
3. Что в настоящее время невозможно сделать, но что, будь это сделано, изменило бы все?
4. Что вы попытаетесь сделать в ближайшие три месяца?
5. С какими самыми важными решениями вы сталкиваетесь сейчас? Что мешает вам принять эти решения?
6. Какая проблема, как вы надеетесь, не будет поставлена?
7. Какой из сфер вашей ответственности вы более всего удовлетворены? А меньше всего?
8. Какой части ваших обязанностей вы сейчас избегаете?
9. Кто ваши самые сильные сотрудники? Что вы делаете для того, чтобы гарантировать их полную удовлетворенность?
10. Кто ваши самые слабые сотрудники? Что вы планируете делать с ними?
11. Каких разговоров вы в настоящий момент избегаете?
12. Что вы хотели бы сделать, будь у вас больше времени?
13. Какие из выполняемых вами обязанностей вы хотели бы перестать выполнять или делегировать их другому лицу?
14. Что бы вы посоветовали, если бы наша компания наняла вас в качестве консультанта?
15. Что бы вы делали, если бы были конкурентом нашей компании?
16. Что угрожает вашему душевному спокойствию? Что угрожает нашему бизнесу? Вашему здоровью? Вашей самореализации?

Как бы ответили на эти вопросы вы сами? Как могли бы ответить на них члены вашей команды? Вопросы 14 и 15 особенно эффектив-

ны как адресованные человеку, сомневающемуся, принять ли приглашение откровенно высказаться и поделиться своими соображениями или нет.

Секретное правило

Во время всех разговоров, проводимых в соответствии с моделью «Прав на полезные ископаемые», я устанавливаю для себя секретное правило. На семинарах я демонстрирую его применение и смотрю, кто может его разгадать. Когда какой-нибудь участник добровольно вступает в разговор со мной перед всеми остальными, я даю наблюдающим за нашим разговором такие инструкции.

Наблюдая за этим разговором, запишите, пожалуйста, два момента.

Во-первых, посмотрите, не можете ли вы обнаружить секретное правило, которое я задаю себе для того, чтобы добиться целей разговора, а цели эти:

- изучение реальности;
- выявление потребности в обучении;
- решение сложных вопросов;
- обогащение отношений.

Во-вторых, отметьте все вопросы, которые вы захотели бы задать нашему добровольцу, если бы этот разговор с ним вели вы.

Пока идет разговор, наблюдатели исписывают страницы вопроса-ми, каждый из которых мог бы быть полезен. Пытаясь раскрыть мое секретное правило, наблюдатели отмечают «приемы» (я заключаю слово «приемы» в кавычки потому, что, когда вы наберетесь мужества и умения, которые необходимы для разговоров по существу, вы перестанете считать любой элемент вашего поведения приемом; все, что вы делаете, естественно и жизненно необходимо).

Например, такие:

- *Вы выявляете реальную проблему и сосредоточиваете на ней внимание.*
- *Вы не сворачиваете с магистрального пути на кроличьи тропы.*

- *Вы вовлекаете собеседника все глубже в обсуждение поставленного вопроса до тех пор, пока не доходите до его корня.*
- *Вы поддерживаете зрительный контакт с собеседником, не сводите глаз с его лица.*
- *Ничто происходящее в комнате вас не отвлекает.*
- *Движения вашего тела зеркально отражают телодвижения собеседника (хотя я не делаю это умышленно, порой это случается).*
- *Когда собеседник волнуется, вы не приходите ему на помощь.*
- *Вы одобрительно киваете и издаете звуки поддержки, указывающие на сочувствие, сопереживание собеседнику.*
- *Вы не даете советов даже тогда, когда решения кажутся очевидными, сами собой разумеющимися.*
- *Вы успешно используете молчание.*

Все эти наблюдения верны, однако редко кто понимает, что мое секретное правило — это *только вопросы*.

До тех пор пока человек, с которым я беседую, не ответит на вопрос стадии 7: «Какой, по-вашему, вам надо сделать следующий эффектный ход?» — я не позволяю себе делать какие-либо декларативные заявления. Никакого надувательства. Никаких наводящих вопросов вроде: «А вам не приходило в голову попробовать сделать так?»

Вам устроят энергичную, дотошную проверку. Эту проверку многие проходят не очень хорошо. Что делает большинство из нас, когда кто-то говорит: «У меня такой-то вопрос?» Мы врываемся в разговор и говорим: «У меня есть такое-то решение» или «Вот что я думаю об этом вопросе».

Многие хотят показать свои знания, продемонстрировать свою ценность коллегам, клиентам и членам семьи. Как только кто-нибудь говорит: «Это мое дело», мы вмешиваемся с предложениями, рассказами о нашем опыте, цитатами из последних номеров журналов. И не замечаем, как глаза нашего собеседника потухают.

Общий опыт, который у вас, разумеется, есть, — это разговор, начинающийся с того, что вы рассказываете другому человеку о вопросе, над которым вы бьетесь, и, прежде чем вы закончите рассказ, он говорит: «Я точно знаю, что ты имеешь в виду. Года три назад...» И тут

он пускается в нескончаемый рассказ. За какие-то секунды беседа из разговора о вас превращается в рассказ о *нем*.

Что происходит с «градусом» вашего интереса, когда такое случается? Что вы испытываете по отношению к человеку, который теперь упивается своей историей и потчует вас ею? Ничего хорошего, не правда ли? И взгляните в лицо суровой правде: вы сами это устроили. И так происходит почти со всеми.

Если хотите вести разговоры, которые вызывают движение людей и организаций, не делайте того, что я только что описала. Не перехватывайте разговор у другого и не наполняйте эфир своими рассказами.

Если мой «голос», кажется, чуть-чуть и выдается, вы его не воображаете. Перехват разговоров у других и превращение разговоров, начатых другими, в разговоры о себе происходят постоянно, ежедневно, и эта практика — великий убийца отношений и страшная растрата времени. Ничего полезного из этого не следует и не последует. Даже если ваша история привлекает общее внимание, не рассказывайте ее до тех пор, пока ваш собеседник не ответит на седьмой вопрос. К этому моменту вы, возможно, придете к выводу, что история, которую вы хотите поведать, не имеет отношения к делу.

Проблема тут в том, чтобы побудить других людей задать хорошие вопросы. А вы должны невероятно старательно и внимательно слушать. Если вы не можете этого сделать, вы, вероятно, не можете и построить глубокие отношения. Так что оставьте вашу шляпу эксперта, рассказчика, умельца на все руки у двери. Вступайте в разговор с пустыми руками. Не вносите в разговор ничего, кроме себя.

Вероятно, ваш начальник, ценный клиент, потенциальный клиент, муж или жена, дочь-подросток или ближайший сосед уйдут после разговора с чувством, которое вызовет какие-то перемены в жизни, ощущение того, что его видение мира расширилось. Эти люди, скорее всего, захотят снова поговорить с вами.

Неплохо для одного разговора.

Вступайте в разговор с пустыми руками. Не вносите в разговор ничего, кроме себя.

Разговоры по существу ведут не для того, чтобы продвинуть свою точку зрения, а для того, чтобы научиться чему-то в результате

совместных размышлений и совместного анализа реальности. Цель состоит в том, чтобы расширить рамки разговора, а не сузить их. А для формирования потребности в обучении вопросы намного эффективнее ответов.

Даже если вы используете модель «Прав на полезные ископаемые», по меньшей мере раз в день допускайте, чтобы разговор шел о ком-нибудь другом, а не о вас.

Древо решений

Я хотела бы заключить эту главу Древом решений, фантастически полезным методом делегирования обязанностей и профессионального развития.

Президент компании, в которой я работала, когда мне было хорошо за двадцать, провела меня через это упражнение, когда меня продвинули на первую управленческую должность. Эта дама сделала грубый набросок дерева и сказала: «Подумай о нашей компании как о растущем зеленом дереве, которое приносит плоды. Чтобы обеспечить его здоровье, ежедневно, еженедельно, ежемесячно принимают бесчисленные решения. Сейчас ты на той стадии развития, когда у тебя неплохой опыт принятия решений в этих областях [мы рассматривали конкретные области]. Давай подумаем об этих сферах как о решениях, принимаемых на уровне листвы. Делай листья густыми и красивыми, воздействуй на них и не рассказывай мне о том, что ты делаешь. Давай поставим нашей целью перенос большего числа решений на уровень листвы. Вот так и ты, и я обе будем знать о том, что ты развиваешься как руководитель.

Она указала на нарисованное дерево и выделила четыре категории решений.

Решение на уровне листвы

Принимай решение. Действуй в соответствии с ним. Не отчитывайся в предпринятых действиях.

Решение на уровне ветви

Принимай решение. Действуй в соответствии с ним. Ежедневно, еженедельно или ежемесячно отчитывайся о своих действиях.

Решение на уровне ствола

Принимай решение. И отчитывайся о нем до того, как его примешь.

Решение на уровне корней

Принимай решения сообща, с помощью многих людей. Если эти решения будут плохо приняты и плохо реализованы, они могут причинить серьезный вред организации.

Аналогии с решениями на уровнях корней, ствола, ветвей и листьев указывают на степень вреда или блага, который могут принести действия, производимые на каждом из этих уровней. Решение на уровне ствола не обязательно важнее решений, принимаемых на уровне листвы. Плохие решения, принятые на любом уровне, могут причинить вред организации, но, если вы ненароком сорвете с дерева листок, дерево не погибнет. Если на уровне листвы будет принято плохое решение или это решение будет плохо реализовано, это не убьет дерево. Но неправильное действие на уровне корней может нанести дереву огромный вред.

Будучи независимой и вовсе не наслаждаясь тем, что никто не смотрит через мое плечо, я думала, что умерла и попала на небеса, когда Древо решений прояснило путь моего профессионального развития. Когда я обнаружила, что принимаю все больше решений без помощи главы компании, я поняла, что развиваюсь как профессионал.

У Древа решений тройная цель:

1. Четко определить, какие категории решений и действий попадают в сферу ответственности конкретного сотрудника, так что сотрудник четко знает границы, в которых он может принимать решения и производить действия.
2. Предоставить сотрудникам ясный путь профессионального развития. Прогресс налицо тогда, когда принятие решений переходит с уровня корней на уровень ствола, а оттуда — на уровень ветвей, с которого уже на уровень листвы. Если сотрудник демонстрирует, что умеет принимать хорошие решения по вопросам, находящимся, скажем, на уровне ствола, когда эти решения могут быть перенесены в категорию решений, принимаемых на уровне ветвей, это будет удовлетворять и самого сотрудника, и того, перед кем он отчитывается.

3. Помочь компаниям в сознательном развитии руководителей низового уровня, освобождении управляющих от бремени обязанностей для того, чтобы они могли переключиться на выполнение более ответственных обязанностей. Прямой результат применения Древа решений — обучение, которое является одной из целей разговоров по существу.

Это отличный способ сообщить людям о том, где они могут действовать свободно и как они могут расти. Если следовать модели Древа решений, то лучше всего сделать так: пусть ваши сотрудники принимают большую ответственность и берут на себя дополнительные обязанности. Тогда перечень задач, что надо решить вам, сократится. И незаметно для вас выигрывает тот сотрудник, у которого самый короткий список дел. На одном из заводов компании General Electric управляющим сказали: «У вас шесть месяцев на то, чтобы научить всех ваших подчиненных обходиться без вас». Великолепно. Предоставьте людям информацию и дайте им цель, а затем позвольте им самим во всем разобраться. Древо решений поможет вам сделать это.

Тот сотрудник, у которого самый короткий список дел, выигрывает.

Кроме того, Древо решений повышает уровень личной ответственности. Если мы работаем прилежно, а возможно, и блестяще, мы раздаем другим советы по поводу решений, которые этим людям надо принимать, и внутренне эти люди, возможно, реагируют так: «Отлично. Она выполняет работу. Выдвигает идеи. Я сорвался с крючка. Если ее идея потерпит крах, что ж поделаешь. Но это не моя идея, и я по-прежнему буду хорошо выглядеть. И получу бонус: я не стану рисковать ни собой, ни моими идеями. Я останусь в тени».

Такая осознанная или бессознательная внутренняя реакция обходится невероятно дорого и организации, и сотруднику. Попытки воспитать путем постоянной демонстрации сотрудникам своего превосходства со стороны руководителя гарантируют отсутствие развития. Начальник, постоянно ослепляющий подчиненных своими совершенствами, никому не позволит предлагать решения вопросов, которые

выходят за пределы узкого круга задач данного сотрудника. Но если ваши сотрудники уверены в том, что их дело — выполнять ваши распоряжения, вы погибли.

Если ваши сотрудники уверены в том, что их дело — выполнять ваши распоряжения, вы погибли.

Вовлечение других в разговоры, выстроенные по модели «Прав на полезные ископаемые», и указание четкого направления в соответствии с Древом решений способствуют формированию и развитию руководителей, которым часто предоставляют возможность проявить, на что они способны.

Задание

Заставьте Древо решений работать как инструмент развития делегирования и лидерских навыков у членов вашей команды. Если у вас в семье есть ребенок-подросток, используйте тот же инструмент по отношению к нему.

Объясните суть Древа решений вашим непосредственным подчиненным. Попросите каждого из них в течение тридцати следующих дней обращать внимание на все решения, принятие которых входит в их обязанности и характеризует их как листву, ветви, ствол или корни. Изучите выводы подчиненных и достигните консенсуса по поводу того, к какой категории относятся те или иные решения, и определите их места на Древе решений. Напомните всем, что цель заключается в передаче всё большего количества решений на уровень листвы. Это путь воспитания руководителей. После достижения соглашения соблюдайте согласованные границы и условия. Например, если к вам обратятся с просьбой оказать помощь в принятии решения, которое относится к категории решений, принимаемых на уровне ствола, скажите: «Обратитесь ко мне, когда примете решение. Тогда и поговорим».

Дополнительные задания

На будущей неделе сосредоточьтесь на том единственном разговоре, что проводите в определенное время. И присутствуйте на этих разговорах, отрешившись от всего, кроме разговора, в котором участвуете.

Если вы создали пространство для разговора, если вы приглашаете собеседника к разговору по существу, то, что последует в результате, будет новым и свежим, а если вы и не присоединяетесь к результату, это не может разочаровать. Вы узнаете намного больше о ценности присоединения в главе 3.

Полное присутствие, полное участие в происходящем в данный момент — редкий и ценный дар, который вы можете принести другим на этой неделе и, надеюсь, в течение многих последующих недель и лет. Этот дар напоминает мне одну шуточную картинку. На ней изображен сидящий за столом волшебник и висящие у него за спиной часы, которые каждый час били: «СЕЙЧАС!»

СЕЙЧАС. СЕЙЧАС. СЕЙЧАС. СЕЙЧАС.

Сколько сейчас времени? Сейчас. Даже память ощущает это *сейчас*. Сейчас — это единственное для вас время. Зачем втягиваться в разговоры, идущие у вас за спиной? Прекратите их. Они подождут. Если вы действуете в данный момент, пусть каждый из разговоров, которые вы ведете, несет отметку новизны — и вы будете удивлены. В другом человеке вы найдете что-то новое. Узнаете что-то новое и о самом себе. Это вопрос выбора.

**Зачем втягиваться в разговоры, идущие у вас за спиной?
Прекратите их. Они подождут.**

Повторение пройденного

- Дома или на работе, в течение пяти минут или целого часа — вы должны везде уделять собеседнику ваше внимание целиком.
- Проверяйте состояние отношений, задавая вопросы по-настоящему и по-настоящему слушая ответы.
- Вступайте в разговор с сознанием новичка. Не вносите в разговор ничего, кроме самого себя.
- Используйте секретное правило: никаких советов и декларативных заявлений. Задавайте только вопросы.
- Используйте Древо решений для четкого определения пределов и порогов, в рамках которых ваши подчиненные могут принимать решения самостоятельно.