

# Глава 1

## Уверенность

*Как доверять себе и собеседнику*

**С**ложный разговор приносит оптимальный результат, когда вы твердо стоите на ногах и действуете смело, решительно, поэтому первое правило – уверенность. В этой главе мы обсудим взаимосвязь между уверенностью и необходимостью доверять себе и другим. Я расскажу вам о признаках недоверия к себе и посоветую, как исправить ситуацию. Также мы поговорим о том, что такое позитивный настрой и как ваши убеждения влияют на ваши действия. Надеюсь, ваша уверенность в том, что вы справитесь с любым сложным разговором на работе, вырастет и вы найдете в себе смелость проявить инициативу и обсудить вопросы, которые нужно обсудить.

Страх и уверенность тесно взаимосвязаны, особенно когда речь идет о сложных разговорах. Многие боятся, что не справятся с разговором на щекотливую тему и только усложнят ситуацию. Наши страхи зачастую не обоснованы и подкрепляются внутренним голосом, который нашептывает нам ложь: «Ни к чему хорошему это не приведет», или «С чего ты взял, что ты эксперт?», или «Да он никогда не изменится». В двух словах, вы не доверяете себе или не доверяете человеку, с которым надо поговорить,

и поэтому множество важных разговоров так и не происходят. Вы думаете: «Зачем мучиться?» И молчите, а это ведет к массе других проблем.

Внутренний голос, который вы слышите, призван защищать вас, даже когда ни в какой защите вы не нуждаетесь, и порождают его заступничество сомнения. Например, вы хотите попросить босса о заслуженном повышении. Но голос у вас в голове шепчет: «Шутишь? Ты, конечно, молодец, но не настолько же» или «Тебе не кажется, что, если бы ты был готов к повышению, твой босс уже давно повысил бы тебя?» Этот голос хочет защитить вашу самооценку на тот случай, если вы все-таки не получите повышения. Поэтому вы не просите о повышении. А потом жалеете о своем решении, когда это повышение достается вашему коллеге, особенно если он становится вашим новым начальником.

Этот голос похож на дорожный знак, указывающий только один-единственный путь – путь сомнений. В двух словах, вы не доверяете себе, или у вас нет доверительных отношений с человеком, с которым вам нужно поговорить. Ваша цель – устранить (или, по крайней мере, значительно ослабить) сомнения. Можно укрепить уверенность и доверие. Но для этого нужно изменить настрой и быть готовым к тому, чтобы выбрать новый путь. А также рисковать. В этой главе мы наметим новый маршрут, который приведет вас к конечному пункту назначения – доверию.

## Если бы да кабы

**Я** занимаюсь коучингом управленцев, и мои клиенты часто рассказывают мне несколько разных версий одного и того же разговора с сотрудником, начальством или

членом совета директоров. Сначала они рассказывают, что было на самом деле, дополняя это бурной дискуссией, которая происходила у них в голове. А затем рассказывают другую версию разговора – то, что им *надо было* сказать, но они не сказали, и вот я сижу и слушаю массу вариаций на тему в сослагательном наклонении. Все эти «если бы да кабы» чудовищно утомляют, раздражают и часто вызывают сожаления. Знакомая ситуация?

Вот какой диалог недавно произошел между моим клиентом (назовем его Доном) и его начальницей Кэтрин. «Кэтрин позвала меня к себе в кабинет и сделала строгий выговор», – сказал Дон. Это тот случай, когда сомнения лишь усугубили и без того непростой разговор. Я также покажу вам, как можно было бы избежать этой ситуации.

**Кэтрин:** Я рассчитывала, что отчет будет лежать у меня на столе еще в пятницу утром. Мне пришлось идти на собрание руководства компании без наших данных. И когда генеральный директор спросил меня, на какие данные я опираюсь, мне нечего было сказать.

**Дон:** Мы так и не получили от вас информацию по доходам. Поэтому и не подготовили отчет. К тому же вы поручили нам другое задание в начале недели и подчеркнули, что это приоритет. Вы же знаете, что нам не хватает сотрудников и мы не можем никого нанять, пока вы не подпистете заявку, которая уже давно лежит у вас на столе.

Поразмыслив, Дон пришел к выводу, что плохо справился с ситуацией. А потом добавил, что ему *надо было* сказать своей начальнице совсем другое:

**Дон:** Я прекрасно понимаю, почему вы расстроены. Вам наверняка было очень неловко, когда вы не смогли предоставить

генеральному директору необходимую ему информацию. И мне искренне жаль, что так получилось. Я виноват в том, что не пришел к вам в среду, когда оказалось, что у нас все еще нет данных по доходам, которые нужны для отчета. Я усвоил важный урок и уверяю вас, больше этого не повторится.

Состоявшийся ответ Дона усугубил тяжелую ситуацию. Кэтрин не хотела слышать оправданий. Она хотела услышать извинения и заверения в том, что она больше никогда не окажется в такой неприятной ситуации.

В исправленной мысленной версии разговора Дон взял на себя всю ответственность за невыполненное поручение. Он извинился перед Кэтрин за то, что поставил ее в невыгодное положение перед руководством компании, и поклялся, что это первый и последний случай. С моей точки зрения, это было бы идеальным вариантом разговора. Он прекрасно знал, какие слова подобрать и что нужно говорить, но не сказал этого. Почему? Потому что не доверял себе. Он позволил внутреннему критику помешать ему мыслить здраво. Внутренний критик говорил ему: «Защищайся любыми средствами. Не позволяй превратить себя в козла отпущения». В итоге Дон обвинил саму Кэтрин, а это не пошло ему на пользу. Надо было сделать все возможное, чтобы снова заслужить доверие начальницы. Кстати, Дону понадобилось немало времени, чтобы восстановить отношения с ней после этой ошибки.

## **Новая математика: почему результаты не сходятся**

**К**ак вы понимаете, в школе я училась довольно давно. Но я помню концепцию «новой математики» – более инновационного метода решения задач, который дает тот

же результат, что и «старая математика». Какой бы способ вы ни выбрали, 1+1 всегда будет 2 – или нет?

Как я отметила, иногда диалог между двумя людьми на работе предполагает три или даже четыре голоса – у каждой стороны есть свой внутренний критик, который нашептывает всякий вздор, например: «Подумай, вряд ли стоит это говорить» или «Ты простой парень, который притворяется начальником. Все знают, что ты понятия не имеешь, как управлять этой командой». Это как раз тот случай, когда 1+1 равняется 3 или 4.

Некоторым удастся быстро заглушить голоса в голове. Но большинству, например нам с вами, очень нелегко высказать свое мнение из страха – а что люди подумают. Мы снова и снова прокручиваем подобные разговоры в уме, а это может значительно навредить нашему психическому здоровью. Пора положить конец внутренним дискуссиям, пока они не погубили нас.

## Проблема мысленных разговоров

**Н**е знаю, как вы, а я могу часами беседовать сама с собой. Я легко нахожу десятки причин, по которым мне не стоит обсуждать с человеком сложный вопрос, и еще пару десятков причин, по которым все-таки стоит. И надо сказать, что сторона, которая выступает против разговора (и возможной конфронтации), обычно выигрывает. Вот что я могу сказать о своих мысленных разговорах.

- Они предназначены для отправителя, а не адресата. Потому что я никогда не думаю, какотреагирует мой собеседник на то, что я говорю себе мысленно. Акцент на *мне* и на конкретных словах, которые я собираюсь

изячно бросить в лицо человеку (мысленно, конечно). И к тому времени, как я сформулирую свои мысли и чувства миллионом разных способов, я уже взвинчена до предела. Причем настолько, что иногда я даже забываю, какой вопрос я хотела обсудить! А это приводит к следующему наблюдению.

- Односторонние дискуссии с самим собой ни к чему не ведут. Как можно разрешить недопонимание или проблему в отношениях с человеком, если он даже не подозревает о существовании этой проблемы? Никак!

Все мы играли в игру «молчание – золото». Кто-то спрашивает: «Ты хочешь поговорить?» А вы отвечаете: «Нет». Вы не готовы обсуждать ситуацию или думаете, что собеседник негативно отреагирует на ваши слова. Но он не отступает, пытается вас разговорить, и вы отвечаете коротко: «Все в порядке» или «Я не хочу это обсуждать». И с этого момента вы всеми силами избегаете друг друга.

На самом деле вы не знаете наперед, как отреагирует собеседник. Это как играть в шахматы с самим собой. Лучше потратить время с пользой и рассказать ему, что у вас на уме, и услышать его реакцию, *прежде чем* продолжать диалог.

Самый простой способ излить свои мысли – записать их. Найдите минутку и набросайте пару предложений о том, что вас мучает. Стоит ли вообще обсуждать этот вопрос? Если да, то запланируйте время для разговора. Возможно, вы думаете: «Не буду я с ним разговаривать, потому что не знаю, что сказать». Такие мысли не редкость. Вот как преодолеть это препятствие. Чтобы подготовиться к встрече, запишите то, что вы хотите высказать, в виде пунктов плана. Можно придумать целый сценарий

разговора. И не обязательно его выучивать наизусть. Не тратьте на это время, а то ваша речь покажется механической и неискренней. Если понадобится, вы всегда можете заглянуть в свою шпаргалку. Однако если вы вдруг решите, что проблема, которую вы хотите обсудить, – всего лишь недоразумение или единичный случай, то, возможно, стоит забыть о ней и заняться более важными делами.

## Поверьте, вам нужно доверять себе

**Р**аз в сто лет я пересматриваю наши семейные видео, на которых я, в самом расцвете сил – то есть в три года, беззаботно разгуливаю по своему родному району Квинс (Нью-Йорк). Вот когда я была смелой и уверенной. Я верила, что все будет хорошо и я обязательно вернусь домой в целости и сохранности. Конечно, в нескольких шагах от меня всегда находился кто-то из родителей. Но, по-моему, я не обращала на это ни малейшего внимания – я была очень деловой маленькой леди и решительно шла к своей цели, не заботясь о том, что происходит вокруг.

Я плохо помню, в каком возрасте я начала доверять другим людям больше, чем себе. Помню только, что в какой-то момент я стала искать одобрения людей, чье мнение я считала важнее своего. Возможно, в начальной школе, где я впервые узнала, что учитель всегда прав. Теперь-то я знаю, что это не так.

А вы? Вы доверяете другим больше, чем себе? Если да, то почему? Наверняка время от времени люди обращаются к вам за советом. Почему они доверяют вашему мнению больше, чем собственному? Неужели они стали бы интересоваться вашей точкой зрения, если бы не ценили ее? Подумайте об этом, когда начнете сомневаться в себе.

Большинству из нас сложно доверять себе. Мы склонны сомневаться или вспоминать ситуации, когда все шло совсем не по вашему плану. А иногда интуиция говорит одно, а разум другое. Все это мешает нам доверять себе и усложняет личные, а также рабочие отношения. Никто не разбирается в этом лучше, чем одна моя клиентка. Когда прочитаете ее историю, вы поймете, почему она так сильно сомневалась в решении, которое, как она знала, было неизбежным.

Вот история моей клиентки.

---

На пике сезона, когда количество заказов резко возросло, мой начальник спросил, не ищет ли кто-то из моих знакомых работу. Я сразу вспомнила о своей сестре, которая была свободна на тот момент и обладала всеми необходимыми навыками, чтобы помочь нам.

Но уже с первых дней работы она стала допускать глупые ошибки – по небрежности и неаккуратности. Как только это произошло, я решила вызвать ее к себе в кабинет и обсудить проблему. Но так и не сделала этого. Я сомневалась в себе. Каждый раз, когда я говорила себе, что на этой неделе разговор обязательно состоится, мой внутренний голос советовал подождать. Я придумывала оправдания – может, я слишком многого жду от нового сотрудника или плохо ее обучила. Ошибки не прекращались, и в какой-то момент я просто уже не могла закрывать на них глаза.

Я позвала сестру в свой кабинет и спросила как бы между делом: «Скажи, пожалуйста, ты перезвонила этим клиентам?» Она задумалась и ответила: «Не помню. Сейчас проверю». Но ничего она, конечно же, не проверила и ничего мне не сообщила. Она не укладывалась в сроки и никогда

не предупреждала меня об этом. Когда я наконец решила все-таки серьезно поговорить с ней, она сказала: «Я думала, этим должен заниматься кто-то другой» и «Не переживай, я все сделаю». И так тянулось несколько месяцев.

Переломный момент настал, когда один из наших преданных сотрудников, который проработал с нами много лет и теперь исправлял ошибки, допущенные моей сестрой, пригрозил уволиться. В тот момент я вдруг поняла, сколько вреда я причинила всей компании своими сомнениями, неуверенностью и тем, что боялась решить эту проблему.

Я запланировала звонок через Zoom, потому что в то время мы все работали удаленно из-за пандемии Covid-19, и не стала предупреждать сестру, о чем пойдет речь, но мне кажется, она сама догадалась. Я начала разговор так: «Ты работаешь из рук вон плохо, и это негативно влияет на команду». Затем я перечислила конкретные ошибки и их влияние на компанию. Она не стала спорить. Затем я сказала: «У меня нет выбора, я должна уволить тебя». Она сказала, что понимает.

После того разговора прошло несколько месяцев, но я до сих пор думаю о нем. Я знаю, что поступила правильно. И если мне пришлось бы вернуться в прошлое, я бы все равно наняла свою сестру, потому что она обладала необходимыми навыками и могла приступить к работе незамедлительно. Но мне надо было верить в себя и свою способность решить эту проблему. Я почти сразу поняла, что ничего не получится. Но позволила сестре остаться намного дольше, чем следовало, и это было несправедливо по отношению к другим сотрудникам и к моей сестре.

*Аноним*

---

---

Когда моя клиента рассказала мне эту историю, я никак не могла понять, почему ей было так сложно уволить сотрудника. Только потом она уточнила, что речь идет о *ее сестре*, и тогда все встало на свои места. И хотя она говорит, что, если бы она вернулась в прошлое, то все равно наняла бы свою сестру, этого шага я рекомендую избегать всеми силами. Руководить командой и без того тяжело. А теперь еще и придется объяснять собственным родителям, почему она уволила их дочь!

Моя клиентка засомневалась в правильности своего решения, как только поняла, что ее сестра допускает ошибки, которые дорого обходятся компании. Она с самого начала знала, что нужно сделать, но не верила, что справится с ситуацией. Если бы она доверяла себе и решила проблему вовремя, она избежала бы «одного из самых напряженных периодов» в своей жизни, по ее словам.

В первых разговорах с сестрой моя клиентка допустила несколько типичных ошибок. Она верила всему, что говорила сестра, хотя факты противоречили ее словам. Кроме того, она не объяснила сестре, что случится, если качество ее работы останется на том же уровне. Вот как следовало разрешить щепетильную ситуацию.

Как только она поняла, что не все гладко, она должна была пригласить сестру в свой кабинет и сказать следующее: «Нужна твоя помощь. Насколько я понимаю, некоторые клиенты все еще ждут, чтобы мы им перезвонили. Давай вместе пройдемся по списку, и ты мне покажешь кто». Начиная разговор с просьбы о помощи, вы показываете человеку, что стремитесь найти решение, а не обвинить его во всех проблемах. Возможно, ее сестра призналась бы в своих ошибках и попросила бы помочь ей закончить работу. Затем моя клиентка могла бы обсудить,

нравится сестре эта работа или нет и насколько эта работа отвечает ее способностям.

Допустим, сестра ответила, что работа ей нравится и эта должность будто создана для нее. В таком случае я бы посоветовала своей клиентке копнуть глубже и не ограничиваться поверхностным общением. Она могла бы сказать: «Я очень рада. Но нам надо обсудить качество твоей работы. За последние недели ты допустила три серьезные ошибки, которые вызвали недовольство клиентов». Затем я бы посоветовала предъявить сестре конкретные доказательства того, что проблемы с клиентами стали следствием именно ее непрофессионализма. На ее месте я бы объяснила сестре, что, если она не будет отвечать определенным требованиям, это приведет к дисциплинарным мерам наказания вплоть до увольнения. Так моя клиентка обозначила бы свои ожидания и наметила бы для себя план действий на тот случай, если бы ее сестра продолжила работать спустя рукава.

Сомневаться, что сказать, или стоит ли вообще что-то говорить, – типичное поведение, когда назревает неприятный разговор, особенно если нет уверенности в том, что вы сможете правильно выбрать следующий шаг. Как вы видите из этого примера, очень полезно найти время и заранее составить план дальнейших действий, это поможет не сбиться с пути.

Время от времени все мы в чем-то сомневаемся, и в этом нет ничего страшного, особенно когда вы сталкиваетесь с новой для себя ситуацией. Однако если сомнения стали привычкой, то необходимо скорректировать курс. Для этого нужно сначала признать существование проблемы, а потом уже исправлять ситуацию. Прежде всего осознайте, что слишком часто сомневаетесь в себе, а затем – научитесь доверять себе.

## Как преодолеть сомнения

Вот как можно укрепить уверенность в себе. Во-первых, нужно правильно начать день.

### НАЧНИТЕ ДЕНЬ С ПОЗИТИВНОГО НАСТРОЯ

Уверена, вам знакомо изречение «Сознание первично, материя вторична». Как показывает мой личный опыт, это не просто красивые слова для мотивационного постера, который вешают в корпоративной столовой. И для меня очень важно начинать каждый день с позитивных утверждений. Утверждения – позитивные фразы, которые помогают преодолеть саморазрушительные негативные мысли. Когда по утрам смотрите в зеркало, говорите себе что-то позитивное. Как говорил Будда: «Мы – то, что мы думаем».

Перечислю мои самые любимые утверждения, которые помогут вам начать день с позитивного настроения. Можете воспользоваться ими или придумать свои.

- Я справлюсь со всем, что я задумала.
- Мои личные качества не зависят от мнения окружающих.
- Я замечательный человек.
- Я контролирую свои чувства.
- Меня ждет потрясающий день!
- Моя жизнь имеет значение.
- Жизнь прекрасна!

- Я умная и талантливая.
- Мне есть что предложить людям.

Вот какие советы по укреплению уверенности в себе я могу дать.

### НАБЕРИТЕСЬ ОПЫТА

Вместо того чтобы браться за самые сложные задачи и разговоры, начните с проблем попроще, с которыми вы уверенно справитесь. Допустим, вам нужно поговорить с двумя сотрудниками, которые плохо выполняют работу. Первый старается изо всех сил, но немного неорганизованный. Ситуация дошла до того, что игнорировать ее уже не получится.

Второй сотрудник отказывается прислушиваться к вашим замечаниям и винит в своих ошибках кого угодно, только не себя. Вы знаете, что пора решить этот вопрос. Но тянете, потому что примерно представляете себе, как он отреагирует на критику.

Некоторые советуют в первую очередь разобраться с самой сложной ситуацией и убрать с пути самое серьезное препятствие. Этот совет подходит людям, которые умеют сглаживать углы и остужать эмоции, а также быстро перейти к сути вопроса. Возможно, вам до этого еще далеко, поэтому я предлагаю потренироваться на задачах попроще, а не бросаться в омут с головой.

Сначала поговорите с первым сотрудником, неорганизованным. Предложите помочь ему эффективно организовать рабочий процесс. Затем назначьте время для разговора со вторым сотрудником. Например, через неделю или две, чтобы вы успели дочитать эту книгу.

## ДЕЙСТВУЙТЕ РЕШИТЕЛЬНО

Мне довелось работать с лидером, который принимал решения, а потом менял их. Он доводил меня и всех сотрудников нашего отдела до белого каления. Представьте, сколько времени он тратил впустую, из-за того что по сто раз менял свои решения. А может, вам и представлять не нужно и вы на собственном опыте знаете, о чем я говорю.

Решительность – это умение делать выбор и подстраиваться под него. Забудьте о безупречности. Эффективный процесс принятия решений – это осмысление прошлого опыта, анализ текущей ситуации, сопоставление риска и вознаграждения и, главное, вера в себя.

Предлагаю небольшое упражнение, которое поможет вам стать более решительным.

1. Запишите решение, которое вам нужно принять.
2. Набросайте идеи, заслуживающие внимания. (Обратите внимание: когда закончите, ничего больше не добавляйте к этому списку.)
3. Рядом с каждой идеей запишите плюсы и минусы.
4. Выберите лучший вариант.
5. А теперь проделайте то же самое со следующим решением.

Уверенность влияет не только на продуктивность общения. Если человек доверяет себе, он принимает более обдуманные решения относительно того, с кем общаться и как себя позиционировать. В целом он счастливее

и меньше переживает, чем тот, кто постоянно сомневается в себе.

Что вам терять? Выберите пару идей, которые вам нравятся и стимулируют хоть немного выйти из зоны комфорта, и попробуйте.

#### ПОЗИТИВНЫЙ ВНУТРЕННИЙ ДИАЛОГ

С негативным внутренним диалогом у нас нет проблем. Вы часто убеждаете себя, что ничего у вас не получится? В вашей голове моментально возникают мысли: «Я никчемный», или «Не понимаю, почему выбрали именно меня для этой работы/повышения/проекта», или «Я никогда не смогу говорить так красноречиво»?

А теперь представьте, что будет, если взять ваш негативный внутренний диалог и превратить его в позитивный. Что если, вместо того чтобы убеждать себя, что вы пустое место, вы скажете, что вы хоть и не лучший из лучших, но, если набраться опыта, достигнете вполне приличных результатов, а может, и блестящих. Что если, вместо того чтобы гадать, почему именно вас выбрали для новой работы/повышения/проекта, вы скажете себе: «Да им повезло, что я буду работать в их команде!»

А теперь применим этот принцип к разговору, которого вы давно избегаете. Вместо того чтобы пугать себя: «Мамочки, это точно плохо кончится», скажите себе: «Если я подготовлюсь и потренируюсь, мы сможем выстроить продуктивный диалог и найти решение, которое устроит нас обоих».

И еще несколько советов по укреплению уверенности.

## **ЗАПОМИНАЙТЕ СВОИ УСПЕХИ**

В конце каждого дня записывайте все свои успехи за день. Перечислите их в дневнике или прикрепите список достижений к доске. Не надо долго размышлять, считать то или иное событие успехом или нет. Записывайте все.

Каждое утро, прежде чем приступить к работе, перечитывайте список успехов. Это замечательное напоминание о ваших талантах и способностях помогает начать день с позитивной ноты.

## **БУДЬТЕ ДОБРЕЕ К СЕБЕ**

Если что-то идет по плану, это большая редкость, обычно бывает наоборот, так что забудьте о совершенстве и безупречности. Когда разговор проходит совсем не так, как вы надеялись, лучше проанализировать, что в нем было хорошего (если было что-то хорошее). Подумайте, что можно было изменить, чтобы и достичь более плодотворного результата. Обратитесь за советом к коллеге, которому доверяете, коучу или ментору. Расскажите ему, как прошел разговор, и выслушайте его мнение: если он скажет вам правду (а будем надеяться, что так и будет), это сэкономит вам время, и вы не будете накручивать себя и заниматься самокопанием. Скорее всего, вы справились намного лучше, чем думаете!

## **Признаки того, что вы не доверяете себе (и что с этим делать)**

**П**еречислим признаки того, что вы не доверяете себе, и обсудим, что с этим делать.

## Вам сложно поверить, что вы – ценный член общества

Возможно, человек, которому вы доверяли, убеждал вас в том, что вы не блещите умом или звезд с неба не хватаете и никогда не добьетесь ничего стоящего. Вы поверили ему и теперь не можете избавиться от этих чувств.

Прежде всего, подумайте – что собой представляет источник этого мнения. Может, человек, который наговорил вам эти гадости, хотел подавить вас психологически и самоутвердиться за вас счет? Возможно, он сам подвергался унижению со стороны других людей? Вы заинтересовались его мнением, или он навязывал его по собственной инициативе? Последний вопрос очень важен, поскольку непрошенные советы предназначены не адресату, а отправителю.

С тех пор прошло много лет, но вы до сих пор согласны с его мнением? Если нет, то сбросьте с плеч эту тяжелую ношу. Скоро я объясню, как это сделать. Если же вы сомневаетесь, прав был тот человек или нет, или если у вас до сих пор негативное мнение о себе, обратитесь за помощью к профессионалу.

## Вы часто уступаете людям

Вы знаете ответ на вопрос, который задали на собрании, но ждете, когда другие выскажутся, прежде чем предложить свой вариант. Вы переживаете, что люди подумают, если никто не поддержит вашу точку зрения. Поверьте, об этом вообще не стоит беспокоиться. Многие мои клиенты уступают другим людям слово на собраниях и считают, что подобное поведение ограничивает их карьерный рост.

Молчать, пока другие перехватывают у вас инициативу, – в этом больше вреда, чем пользы.

Когда на следующем собрании поднимут вопрос, на котором вы собаку съели, подумайте: «Что может произойти в худшем случае?» – а потом обязательно выскажитесь. В конце концов, никто ведь не станет в вас стрелять. Вполне возможно, что ваши идеи попадут точно в цель или станут трамплином для дальнейшего обсуждения.

## Вы доверяете другим больше, чем себе

Вы знаете, что правы. Но если кто-то станет опровергать ваше мнение, вы тут же сдадитесь.

Вы не просто так занимаете свою должность. В какой-то момент кто-то что-то разглядел в вас и нанял вас на работу. Если вы не считаете, что заслуживаете свою работу, как в это поверят другие? В следующий раз, когда кто-то – коллега, начальник или сотрудник – возразит вам, сделайте паузу. Сосчитайте до десяти. Затем задайте себе один простой вопрос: «Какими доказательствами я располагаю, что он прав, а я нет?» Если вы уверены в своей правоте, то будьте готовы отстоять свою точку зрения. Приведем примеры фраз, которые позволят вам уверенно начать дискуссию:

- «Я понимаю ваши сомнения. Наверное, я выразился недостаточно ясно».
- «Я вас прекрасно понимаю. Однако вы не учли тот факт, что...»
- «Не могли бы вы объяснить, почему вы считаете эту стратегию оптимальной?»

- «Я ценю ваше мнение. Но с вашего разрешения мне бы хотелось обсудить другие варианты».
- «Спасибо. Интересная идея. Однако результаты исследований подтверждают мои выводы. Обсудим их подробнее».
- «Вы прекрасно знаете, как высоко я ценю ваше мнение. Но с моей стороны было бы непростительно промолчать».

## Вы редко пробуете что-то новое

Когда вы последний раз делали что-то новое и выходили из зоны комфорта? Если вы уже пару минут думаете над ответом, это еще один признак того, что вы доверяете себе меньше, чем следовало бы.

Некоторые считают, что делать одно и то же день за днем – значит проявлять благоразумие и не рисковать зря. На самом деле все наоборот. Доверять себе – значит стремиться выйти из зоны комфорта и сделать что-то новое.

Помню первый (и последний) раз, когда я попробовала парасейлинг. Мои новые знакомые в Австралии пригласили меня посмотреть, как они будут летать над холмами. Я с удовольствием согласилась. Я слушала, как инструктор проводит инструктаж, а потом они полетели! И со стороны это казалось восхитительным. Пока мои друзья парили в воздухе, инструктор подошел ко мне и спросил, не хочу ли я попробовать. Я быстренько перечислила в уме сто причин, по которым не стоит этого делать, – а потом согласилась. Я доверяла себе настолько, что знала – что бы ни произошло, я выживу.

Наверное, вы думаете, это одна из тех историй, где героиней (я) бесстрашно улетает в закат. На самом деле произошло прямо противоположное. Как только я поднялась в воздух, налетел боковой ветер, и я покатила вниз с холма. Я больно ударилась при падении, но что такое синяки, когда пострадала гордость! В целом все обошлось.

Опыт делает нас такими, какие мы есть. Возможно, для вас смелый шаг – оказать сопротивление своему боссу и сказать ему, что его манера общения с вами неприемлема. Или, возможно, вам пришлось уволить сотрудника, который был вашим другом. Все пошло не по плану. Но он до сих пор здороваётся с вами, когда вы видите в церкви.

Мы лучше, чем нам кажется, даже если в нашей жизни случались промахи и ошибки (или благодаря им). Дерзайте. Выйдите из зоны комфорта. Страх уйдет, как только вы добьетесь успеха. Пора избавиться от старого, пыльного багажа, который вы таскаете из года в год. Вот так! Теперь вы почувствуете легкость и гибкость во всем теле?

## **Как уверенность помогает в сложных разговорах**

**П**омните первый раз, когда вы пошли в тренажерный зал и подняли гири? Я помню. Я считала себя гораздо сильнее, чем оказалось. Потом все тело болело. Но ни боль, ни ущемленная гордость не сбили меня с пути. На следующий день я снова пришла в тренажерный зал и ходила туда, как на работу, пока мышцы не окрепли.

Нет волшебной диеты или таблетки, которая укрепит ваши мышцы – и уверенность. Но ведь это хорошо, и не стоит доверять пустым обещаниям. Чтобы укрепить веру

в себя, нужны упорные ежедневные тренировки. Главное слово здесь «упорные», все мы знаем людей, которые записались в спортзал, но редко туда ходят. А потом удивляются, что не становятся сильнее или здоровее! Приведу пример из жизни о том, как благодаря уверенности один руководитель успешно справился с чудовищно тяжелым разговором.

## Уверенность и доверие

Как я отметила, иногда разговор заходит в тупик, потому что у нас нет доверительных отношений с собеседником. Вот что я имею в виду.

---

Проработав двадцать девять лет в правоохранительных органах, я многому научилась. В середине карьеры, получив звание капитана и став первой женщиной в отделе, где работали одни мужчины, я поняла, что заслужить доверие – больше чем приоритет. В новой для меня среде я решила выбрать следующий подход – наблюдать и решать проблемы, опираясь на анализ рисков, а также учитывая фактор срочности, присущий сфере охраны общественного порядка. Что касается моей позиции в общении с персоналом, я решила не спешить, а познакомиться с сотрудниками поближе, изучить их личное дело и послужной список и терпеливо выстраивать взаимопонимание, а затем и доверительные отношения. Однако в моих мыслях этот подход казался намного эффективнее, чем оказался на деле, в чем я убедилась уже в первый рабочий день.

Мой заместитель, второй по званию, лейтенант, руководил работой отдела до моего назначения. Я сразу поняла,

что свои обязанности он выполнял спустя рукава. Меня успели ввести в курс дела, и я уже знала, что работа отдела не отвечает требованиям, отчеты не сдаются в срок, остро стоит проблема прогулов, никто не следит за расписанием смен, командный дух на нуле, а сверхурочные не оплачиваются. И мое стремление строить доверительные отношения разбилось о суровую реальность: пришлось применить более авторитарный подход, поскольку на меня давило начальство, требуя немедленных результатов, хотя я только что приступила к работе. К тому же я совсем недавно получила повышение и была еще на испытательном сроке. Поэтому я не стала тратить время зря: представилась сотрудникам, обменялась с ними парой фраз для вежливости и вызвала лейтенанта в свой кабинет.

Он и не догадывался, что его голова сейчас полетит с плеч. У меня был опыт наставничества, но не было опыта командования, и я сказала ему: «Кто-то из инспекторов всегда должен быть на работе, нельзя давать им отпуск всем сразу. У нас очень высокий уровень прогулов, потому что никто никого не наказывает. Все это – результат отсутствия грамотного руководства и строгого соблюдения правил. Но мы это изменим».

Лейтенант опешил, посмотрел на меня круглыми от удивления глазами и сказал: «Простите, конечно, но вы понятия не имеете, с чем мне пришлось столкнуться, пока в отделе не было капитана. Вы приходите и отчитываете меня, как ребенка, и требуете, чтобы я щелкнул пальцами, и все проблемы решаются сами собой. Я и сам знаю, что в отделе полный бардак, но вы даже не представляете, что тут творится». Я сдержалась, чтобы не разозлиться на его тон, и мысленно обдумывала свой следующий шаг, и тут меня осенило: «Мне тоже не хотелось бы обсуждать с вами такие темы в первый день работы. И вы правы. Мне понадобится время,

чтобы разобраться, что к чему. Поэтому мне нужна ваша помощь, чтобы решить все вопросы. Это необходимо сделать как можно быстрее, это наша с вами ответственность. Согласны?» Он помолчал с минуту, а затем сдался – и согласился, что нам стоит объединить усилия.

У меня не было времени выстраивать близкие, доверительные отношения с лейтенантом, но я сумела посеять семена на будущее. Мой подход оказался недальновидным, но я прислушалась к словам лейтенанта, когда он смело поделился своими мыслями. В тот момент передо мной стоял выбор – уволить его или выслушать, выбрать враждебность или эмпатию. Мне надо было решить, стоит ли биться с ним не на жизнь, а на смерть или двигаться вперед, объединив усилия, и вместе победить в гораздо более важных битвах, которых нам предстояло немало. Как показывает мой опыт, успех лидера зависит не от него одного; это результат коллективных усилий и вклада многих людей.

*Джонни Редик,  
президент JL Consulting Solutions*

---

---

К сожалению, мы далеко не всегда можем выбрать подходящее время для сложного разговора на работе. Если бы Джонни отложила этот разговор, она бы рискнула потерять уважение других членов команды. Хаос, царивший в отделе, мог усугубиться и привести к серьезным проблемам. Ей пришлось решать, стоит ли ждать более подходящего момента, когда удастся наладить доверительные отношения, или действовать незамедлительно.

Вот что Джонни сделала правильно. Она прямо и открыто высказалась по поводу текущего положения дел.

Она объяснила лейтенанту, что ей нужно, и спросила, готов ли он помочь. Так она сумела быстро привлечь его на свою сторону, и вместе они решили проблемы, которые тормозили работу отдела. Если окажетесь в схожей ситуации, советую обсудить проблему, как только вы ее заметите. Большинство лидеров предпочитают ждать. Они надеются, что ситуация исправится сама собой. Однако такое редко случается.

Вы обязаны давать своим сотрудникам честную обратную связь, как Джонни. Возможно, даже не осознавая этого, она уже начала строить доверительные отношения с лейтенантом, продемонстрировав свою готовность взяться за решение проблемы уже в первый день работы.

## **Доверие: краеугольный камень любых отношений**

**В**ы когда-нибудь *охотно* помогали человеку, которому не доверяли? Ключевое слово здесь «охотно». Безусловно, все мы делали что-то из чувства долга. Но обычно мы не вкладываем душу в такие дела. Мы ограничиваемся необходимым минимумом – и все. А что происходит, когда о помощи просит человек, который заслужил ваше доверие и уважение? Скорее всего, вы выполните просьбу на двести процентов вместо ста. Недоверие объясняет, почему, когда возникают сложные разговоры на работе с сотрудником, коллегой или начальством, все идет не по плану.

### **Банк доверия**

Много лет назад, когда нашей дочери Лекси было семь лет, мой муж Рон повез ее в банк, чтобы открыть сберегательный

счет. Рон хотел научить ее финансовой ответственности. А также объяснить ей суть процентных начислений, чтобы с детства приучить нашу дочь откладывать деньги. Вместо этого все мы усвоили ценный урок.

Банковский менеджер объяснял, что произойдет с накоплениями нашей дочери, какие проценты она получит и сколько составит комиссия банка. В то время процентная ставка сберегательного счета составляла около 6%, что по сегодняшним меркам звучит довольно внушительно. Затем менеджер отметил, что банком будет удерживаться по восемь долларов ежемесячно в качестве комиссии за обслуживание ее сберегательного счета в триста долларов.

Мой муж рассказал мне, что, пока менеджер объяснял все это, наша дочь сидела оторопевшая. Потом она призналась ему, что никак не может понять, почему она должна платить банку за хранение ее денег, ведь ежемесячная комиссия превышает проценты с вклада. Она сказала папе: «Зачем мне это делать? Я ведь деньги потеряю».

Мой муж не нашелся, что сказать. Лекси верно подметила. Банковский менеджер не сумел заслужить доверие нашей дочери. Он не объяснил, что, когда на счету накопится определенная сумма, банк перестанет брать комиссионные. Лекси сделала то, что сделал бы любой разумный инвестор на ее месте. Она забрала свою копилку и ушла – а затем доверила свои деньги банку, который не предполагал комиссионных для маленьких вкладчиков.

В коучинге я часто использую этот пример, когда говорю о доверии. Я объясняю своим клиентам, как важно регулярно пополнять счет доверия, как это делать и что происходит, когда нужно снять деньги со счета, а на счете пусто. Вот что я им говорю.

Никогда не знаешь, когда придется попросить о помощи. Если вы пополняли счет доверия с человеком, то у вас есть все шансы снять необходимую сумму (попросить об одолжении и добиться согласия), когда возникнет такая необходимость. Если на счете пусто... думаю, вы догадываетесь, чем кончится такой разговор.

Перечислим десять способов пополнять свой счет доверия.

1. В общении стопроцентная честность – лучшая политика.
2. Сделайте что-то для человека, прежде чем просить у него одолжение.
3. Выполняйте свои обещания.
4. Проявите инициативу и поддержите человека на собрании.
5. Похвалите его перед другими.
6. Если не сможете выполнить его просьбу, предупредите *заранее*, чтобы ему не пришлось узнавать об этом от других.
7. Цените его заслуги.
8. Если вы неправы, признайте это.
9. Извиняйтесь за свои ошибки.
10. Помогите тому, кто нуждается в помощи.

А теперь применим эту концепцию к типичной ситуации, которую часто можно наблюдать на работе. В первом сценарии у человека, который просит об одолжении, скопилась кругленькая сумма на счету доверия. Второй пример показывает, что происходит, когда у вас нет сбережений на черный день.

## Ситуация

Вы работаете меньше года, но хотите попросить отпуск, хотя сейчас пик сезона и рабочая нагрузка большая. Вы уверены, что успеете доделать все свои дела до отпуска. Осталось убедить начальство.

### ПЕРВЫЙ СЦЕНАРИЙ

Несколько месяцев назад один из ваших коллег неожиданно ушел на больничный, и вашему боссу пришлось срочно искать ему замену. Вы решили проявить инициативу и вызвались работать сверхурочно и по выходным, чтобы помочь компании в такой непростой период. При этом свою собственную работу вы выполняли безупречно.

Вы хорошо потрудились, чтобы выстроить доверительные отношения со своим менеджером. И решили, что теперь можно озвучить свою просьбу: «Я знаю, что работаю совсем недолго и официально не имею права на отпуск. И я знаю, что декабрь – самый загруженный месяц для нашего отдела. Но не могли бы вы дать мне несколько дней отпуска, чтобы я навестил родителей на праздники? Я готов прийти в выходные перед отъездом, чтобы отработать эти дни, и обещаю, что доделаю всю свою работу до отъезда».

У вас доверительные отношения с боссом, и вы удачно сформулировали свою просьбу об отпуске, а также озвучили конкретный план – как доделать работу до отъезда. Ваша просьба будет удовлетворена.

## ВТОРОЙ СЦЕНАРИЙ

Ваш босс созывает общее собрание команды и рассказывает, что ваш коллега ушел на больничный. Затем просит добровольцев взять на себя его работу. Вы сидите, опустив голову, и притворяетесь, что усердно делаете записи в блокноте.

На личной встрече с вами босс признается, что сомневается, удастся ли отделу выполнить поставленные задачи в срок теперь, когда в команде стало на одного человека меньше. Вы отвечаете: «Точно, у меня дел невпроворот, и я очень сомневаюсь, что справлюсь». Через несколько недель вы обращаетесь к начальству с просьбой: «Я понимаю, что это самый горячий месяц для нашего отдела, но мне срочно нужен отпуск. Меня не будет два дня – во вторник и в среду. Вы не возражаете? Я сделаю все, что в моих силах, чтобы доделать работу вовремя».

Вашу просьбу отклонили. А как же иначе? Вы не пополняли свой счет доверия с боссом. У него нет ни одной причины верить, что вы сумеете доделать работу до отъезда. По сути, он уверен, что у вас ничего не получится, поскольку вы сами сказали, что с трудом справляетесь со своими обязанностями. Кроме того, вы ничего не сделали для команды, прежде чем просить что-то для себя. Невозможно снять деньги со счета, когда на счету пусто. Это правило работает в банковском секторе, как и в любом бизнесе.

В следующей главе мы обсудим второй принцип – ясность и то, как важно четко понимать, каких результатов вы ждете от разговора, прежде чем начать его.

## КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ

- Многие прокручивают в голове уже состоявшиеся разговоры и думают, что можно было бы сказать или сделать по-другому. Все эти «если бы да кабы» чудовищно утомляют, раздражают и часто вызывают сожаления.
- Разговоры с самим собой – пустая трата времени. Они ни к чему не ведут. Невозможно предугадать, что скажет вам собеседник, пока вы не поговорите с ним.
- Запишите то, что вы хотите высказать. И подумайте, стоит ли обсуждать этот вопрос. Если да, то назначьте встречу.
- Если проблема, которую вы хотите обсудить, – всего лишь недоразумение или единичный случай, то, возможно, стоит забыть о ней.
- Не ждите, что окружающие будут доверять вам, если вы сами себе не доверяете.
- Чтобы укрепить доверие к себе, используйте позитивный внутренний диалог, записывайте все свои успехи и будьте к себе добрее.
- Признаки того, что вы не доверяете себе: вы не осознаете свою ценность, часто уступаете другим и редко пробуете что-то новое. Чтобы преодолеть это, нужно укрепить внутреннее доверие.

- Записывайте свои успехи. Вы намного лучше, чем вам кажется.
- Чтобы укрепить внутреннее доверие, начинайте каждый день с позитивного утверждения. Набирайтесь опыта, выполняя сначала задачи попроще, с которыми вы уверенно справитесь, а затем беритесь за более сложные ситуации.
- Если вы захотите снять средства со счета доверия и окажется, что на нем пусто, это обанкротит ваши отношения, и восстановить их практически невозможно.