

Содержание

Предисловие 11

Часть I. Новый способ помощи людям (потому что старые не работают)

Глава 1. Почему так важно менять других 17
Брайан и его разворот на \$170 млн

**Глава 2. Люди не против перемен — они не хотят,
чтобы их меняли** 26
Да, я хочу третью порцию мороженого!

Глава 3. Качество 1: ответственность 30
Чья, в конце концов, это таблица?

Глава 4. Качество 2: самостоятельность 35
Спенсер думает, что помогает, но это не так

Глава 5. Качество 3: эмоциональная смелость 39
*Если вы готовы к любым чувствам,
то сможете сделать что угодно*

Глава 6. Качество 4: ориентация на будущее 43
Перемены — это про будущее

Часть II. Четыре шага

Шаг 1. Превращение из критика в союзника 49

Глава 7. Как стать союзником 51
Проблема Рамоны

Глава 8. Сначала станьте союзником себе 54
Найдите в себе позитивное намерение

Глава 9. А теперь станьте союзником своему партнеру	60
<i>Найдите позитивное намерение в нем</i>	
Глава 10. Как получить разрешение на помощь	63
<i>Возможности на блюдечке с голубой каемочкой</i>	
Глава 11. Как начать разговор	72
<i>Есть минутка?</i>	
Глава 12. Не полагайтесь на свое положение	84
<i>Хотите кое-что попробовать?</i>	
Глава 13. Не сбивайтесь с пути	89
<i>Ловушки, которых следует избегать</i>	
Шаг 2. Идентификация желаемого результата	97
Глава 14. Проблема — это дорожный знак, указывающий на результат	99
<i>Нет кода — нет багов</i>	
Глава 15. Переход к позитиву	107
<i>Превратите «не хочу» в «хочу»</i>	
Глава 16. Четкость результата	111
<i>Добейтесь общего понимания</i>	
Глава 17. Значимость результата	115
<i>Выясните, что действительно важно</i>	
Шаг 3. Поиск скрытой возможности	119
Глава 18. Станьте исследователем	121
<i>Они учатся не у вас, а вместе с вами</i>	
Глава 19. Вопрос 1: что происходит сейчас?	131
<i>Глубоко изучите проблему</i>	
Глава 20. Вопрос 2: что вы уже пытались сделать?	141
<i>Что помогло, а что — нет</i>	
Глава 21. Вопрос 3: как использовать проблему для достижения желаемого результата?	148
<i>Спасибо за проблему!</i>	
Глава 22. Как не отвлекаться	172
<i>Не отключайте навигатор</i>	

Шаг 4. План 10-го уровня	179
Глава 23. Составьте план	181
<i>От понимания к движению</i>	
Глава 24. Задача 1: поиск вариантов	183
<i>Составим список, что еще можно попробовать?</i>	
Глава 25. Задача 2: выбор дальнейшего пути	202
<i>Если бы ты знал, как бы это было?</i>	
Глава 26. Задача 3: определение порядка действий	
<i>Что, как и когда?</i>	
Глава 27. Четыре шага в свой мир	
<i>Менять других можно</i>	
<i>Благодарности</i>	231
<i>Об авторах</i>	236

Предисловие

Я — один из основоположников бизнес-коучинга и занимаюсь этим уже более 40 лет. Моя миссия всегда была проста: помогать лидерам становиться лучше благодаря позитивным и устойчивым переменам в поведении. Моя карьера всегда приносила мне глубокое удовлетворение. Я обучал гендиректоров таких компаний и организаций, как Ford, Всемирный банк, Best Buy, Target и Герлскауты. Мне очень хорошо платили. Я работал с замечательными людьми и внес свой вклад в изменение нашего мира к лучшему.

Но больше всего удовольствия я получал, когда удавалось помочь кому-то «вопреки всему» — помочь людям, чьи коллеги и родные уже не надеялись, что они могут измениться, — поскольку, хотя понять мою миссию легко, осуществить ее на практике не так просто.

Вспомните, как вы пытались что-то изменить в жизни — похудеть, проводить больше времени с семьей, научиться лучше слушать, больше заниматься спортом, пить больше воды, ориентироваться на долгосрочные цели... Как часто вам это удавалось?

Судя по моему опыту работы и общения с руководителями, клиентами и коллегами, типичный ответ: «Никогда». Вначале мотивация сильна, вы собираете волю в кулак и заставляете себя пить воду, ходить в спортзал и прислушиваться к тому, что говорят вам другие.

Но потом жизнь берет свое. Вас затягивают повседневные дела, или, наоборот, происходит что-нибудь непредвиденное, и появляется куча оправданий, почему на этой неделе невозможно уделить время достижению цели. Проходят месяцы, вы ходите в зал в лучшем случае время от времени, и никто не считает, что ваше умение слушать улучшилось.

Если попытки изменить даже себя часто оказываются неудачными, то что уж говорить о попытках изменить поведение других — детей, друзей, партнеров, родственников, коллег, сотрудников. Как это обычно происходит?

Если начать с фразы: «Вот если бы ты...», — то, скорее всего, продуктивного разговора о позитивных переменах и стратегиях их осуществления не получится. Это лишь вызовет у человека негативную защитную реакцию.

Но применение моих методик, навыков и образа мышления дает поразительный результат! Мои клиенты меняют устоявшиеся поведенческие модели самоподавления и действительно меняются к лучшему. Они принимают и сохраняют новые позитивные модели поведения, которые помогают их самовыражению и вдохновению.

Невозможно описать словами, насколько значима эта работа, сколько удовлетворения и радости она приносит. Это нужно испытать самому.

Тем не менее я могу рассказать, насколько это *реально*. Да, вы **МОЖЕТЕ** менять других людей. Я делаю это постоянно. Так же, как Питер и Хауи.

Книга, которую вы держите в руках, даст вам все, что нужно, для овладения этим процессом.

Да, это именно процесс — методика, а не магия и не манипуляции. Для ее освоения не требуется особых способностей, кроме искреннего желания помочь, а также упорства и дисциплинированности в обучении чему-то новому и постоянной практики.

Принципы, на которых строится эта книга, являются основополагающими для меня и других коучей. Питер и Хауи знакомят с нашим подходом всех желающих, чтобы каждый смог использовать их на работе, дома и где угодно. Они описывают четыре стадии процесса, которые помогут вам измениться самим и изменить других.

Мы с Питером уже много лет занимаемся изменением поведения людей к лучшему так, что это становится заметно окружающим. Я долгое время считался бизнес-коучем номер один в мире, а Питер стал моим преемником. Его профессиональные знания позволяют четко и понятно излагать методологию изменений поведения и избегать типичных приступов разочарования и неприятия. Освоив наш подход, вы станете лидером, который способен построить и вдохновить команду на достижение максимального результата.

Итак, читайте и учитесь быть лучшим руководителем, партнером, родителем и другом. И вы сможете изменить свой мир так же, как лучшие коучи меняют мир вокруг себя.

Жизнь прекрасна.

Маршалл Голдсмит,
автор бестселлеров «Триггеры»,
«Лучшая версия себя» и «Прыгни выше головы»

Часть I

**НОВЫЙ СПОСОБ
ПОМОЩИ ЛЮДЯМ
(ПОТОМУ ЧТО СТАРЫЕ
НЕ РАБОТАЮТ)**

ГЛАВА 1

Почему так важно менять других

Брайан и его разворот на \$170 млн

Когда мой клиент Брайан Гаффни стал генеральным директором Allianz Global Distributors, финансовой компании с активами стоимостью более \$90 млрд, она теряла ежегодно \$30 млн. Проблемы были не только у нее — вся индустрия финансовых услуг в тот момент испытывала трудности, многие компании закрывались. Моральный дух сотрудников был ниже некуда.

«Моя команда состоит из очень талантливых людей, — сказал мне Брайан вскоре после вступления в должность. — Но у большинства из них есть проблемы, которые мешают эффективной работе. Один не умеет общаться и непреднамеренно отталкивает людей. Другой не может четко донести то, что нужно, до своих подчиненных и не может ими эффективно управлять. Третьему не хватает инициативы, он не может сам начать сложный разговор, когда это необходимо. Четвертый — блестящий специалист, но не слишком опрятно выглядит, поэтому некоторым не внушает доверия».

Мы приступили к работе. Под руководством Брайана компания смогла совершить радикальные преобразования. За время нашей совместной работы \$30 млн потерь в год превратились в \$170 млн прибылей.

И вот что самое главное в этой истории: Брайан совершил этот переворот с той же самой командой, которая теряла \$30 млн в год.

Иными словами, за несколько лет под руководством Брайана эти люди, которым недостатки мешали работать, смогли *измениться*.

Это стало возможным благодаря словам и действиям Брайана. То, что он говорил и делал, помогло членам команды измениться в лучшую сторону, стать более эффективными и оказалось спасительным для бизнеса.

То, что совершил Брайан, — это не волшебство и не результат его харизмы или дара убеждения. Он применил простой, методичный подход, которым может воспользоваться любой — и вы тоже.

Все, что нужно — это процесс.

Можно ли действительно менять людей?

Изменить людей невозможно, изменить можно только себя. Это прописная истина.

Только на самом деле ничего истинного в ней нет.

Я* уверен в этом на 100%, потому что менять людей — это моя работа, ведь я — коуч, работающий с гендиректорами и другими топ-менеджерами компаний самых разных размеров.

Когда помогаешь людям меняться и совершенствоваться, даже если это сложно, и они сами сопротивляются (поначалу),

* В книге под «я» имеется в виду Питер.

это действительно кажется волшебством. Но это просто умение, набор повторяющихся действий, которые я изучал, развивал и оттачивал более 30 лет. И я могу научить этому других, поскольку знаю как — ведь на моем счету подготовка некоторых лучших коучей мира.

Когда вы дочитаете эту книгу, то обретете такое же умение, и это очень важно. Оно *необходимо* каждому. Кем бы вы ни были на работе и в жизни, ваш успех зависит, как минимум отчасти, от успеха тех, кто вас окружает. Очень часто изменение окружающих к лучшему полезно для вас.

К тому же, как правило, это полезно и для *них*: вы, например, получите сотрудника, который будет более способным, чем считал ранее, и сможет брать на себя более крупные проекты; или коллегу, который сможет высказываться и делиться своими взглядами, оказывая положительное влияние на всю команду и в конечном итоге на успех компании; или босса, который наконец сумеет реализовать свою революционную стратегию благодаря тому, что научится концентрироваться на главном и не отвлекаться на нечто привлекательное, но малозначимое.

Для многих из нас умение менять людей — не просто навык, который неплохо иметь, а жизненная необходимость. Если вы — руководитель или менеджер организации, менять других — это ваша работа. Вы должны сделать из плохо ладящих друг с другом сотрудников сплоченную и эффективную команду, превратить изобретателей отговорок в тех, кто не боится взять на себя ответственность, помочь тем, у кого есть потенциал, избавиться от привычек, мешающих его реализовать.

Менять людей — это, наверное, самая главная способность для лидера.

Очень многим, однако, не хватает этой способности. Мы избегаем трудных разговоров или ведем их так, что все становится только хуже, и вместо перемен порождаем

непрятие. Мы всегда говорим о том, как бы хотели, чтобы люди совершенствовались, но нам не хватает навыков, чтобы помочь им в этом. Мы стараемся помогать, но все заканчивается лишь тем, что выполняем работу за других, делаем их зависимыми от нас, а не способными расти и развиваться самостоятельно. А если мы поддаемся эмоциям, то можем даже разрушить наши отношения.

Мы оказываемся в сложной ситуации: с одной стороны, слишком беспокоимся о том, чтобы не сказать лишнего, а с другой — сожалеем о неэффективных и обидных вещах, которые говорим.

Если бы только был третий путь...

Он есть. В этой книге мы покажем, почему то, что вы делаете, не работает, и научим тому, что надо делать.

Я расскажу о процессе, который называю **четырьмя шагами**. Я еще не видел более изящного, мягкого и эффективного метода помощи людям в осуществлении необходимых перемен в работе и личной жизни.

Четыре шага не вызывают неприятия, а помогают развивать самостоятельность. Они не вредят отношениям, а наоборот, укрепляют и углубляют их.

Способность помогать другим измениться, даже если они не могли сделать этого много лет и уже не верят, что смогут, — настоящая суперсила. До сегодняшнего дня эта сила была таинственным набором навыков, доступных лишь лучшим мировым коучам, но мы разберем их здесь в деталях и сделаем понятными для всех, так что вы сможете осваивать и применять их самостоятельно.

С помощью четырех шагов один генеральный директор хайтек-компании сумел увеличить доходы с \$350 млн до миллиарда с лишним при росте цены акции с \$19 до \$107. В другой компании команда топ-менеджеров научилась эффективно работать вместе, помогая, а не критикуя друг друга, и цена акции компании возросла за год втрое. Когда

лидеры умело помогают друг другу — и окружающим, — им удается достичь поразительных результатов.

При обучении четверем шагам генеральных директоров и их команд положительный результат распространяется на всю компанию, порождая независимые эффективные команды, действующие на значительно более высоком уровне, чем раньше. Люди лучше работают вместе и берут на себя больше ответственности. Они не боятся признавать ошибки и неудачи, ставят и реализуют более высокие цели и не поддаются привычкам, которые могли бы помешать работе.

За годы работы я сделал интересное открытие: топ-менеджеры, с которыми я работал, говорят не только о том, что начинают работать более эффективно, а их сотрудники становятся более независимыми и ответственными, но и о том, что личная жизнь упрощается и приносит больше удовольствия. Они перестают ругаться с собственными детьми и чрезмерно опекать их. У них налаживается более содержательное и глубокое общение с супругами. И они помогают окружающим выбираться из ям, которые порой выкапывались десятилетиями.

Мой соавтор, Хауи, не только работает с бизнес-клиентами, но и с помощью четырех шагов помогает людям избавляться от деструктивных привычек и восстанавливать здоровье. Врачи признают, что образ жизни имеет не меньшее значение, чем лекарства и медицинские процедуры, но редко предлагают такую возможность пациентам, поскольку считают, что те все равно не согласятся. Однако клиенты Хауи меняют свои жизни постоянно. Один из них занялся триатлоном и теперь участвует в соревнованиях, похудев в процессе почти на 30 килограммов. Другой избавился от диабета второго типа и снизил дозировку препаратов от гипертонии на 75% благодаря изменениям в диете, ежедневным занятиям физкультурой и практике медитации. Третий преодолел

порочный круг бесконечных диет и последующих наборов веса, впервые научившись поддерживать постоянную здоровую массу тела.

Мы предлагаем вам прекратить попытки изменить окружающих бесполезными и токсичными способами — умоляя, нападая и манипулируя. Эти тактики наносят огромный ущерб и не приносят пользы никому из участников. А кроме того, они просто *не* работают.

А вот четыре шага *работают*. И улучшают взаимоотношения людей, предлагая умелую поддержку вместо неуклюжей и деструктивной критики.

Когда вы начнете использовать метод четырех шагов, то увидите, как светлеет мир вокруг. Вы станете счастливее. Люди вокруг вас станут счастливее. И все станут способными на большее.

Я написал эту книгу потому, что именно в таком мире хочу жить. В мире, где каждый создает вокруг себя возможности, ответственность и смелость, где мы не критикуем друг друга, а становимся союзниками, где мы помогаем людям проявлять лучшие качества, а они помогают становиться лучше нам.

Спасибо вам за то, что вы нашли время прочесть эту книгу.

Путеводитель по книге

Прежде чем вы приступите к осуществлению четырех шагов, нужно понять, почему они так действенны. Об этом мы поговорим в первой части.

ЧАСТЬ I: НОВЫЙ СПОСОБ ПОМОГАТЬ ЛЮДЯМ (ПОТОМУ ЧТО СТАРЫЕ НЕ РАБОТАЮТ)

В первую очередь я развенчаю миф о том, что люди сопротивляются переменам, и объясню, почему наши попытки изменить окружающих так часто оказываются неудачными (глава 2).

Затем я познакомлю вас с четырьмя качествами, которые необходимы человеку, чтобы измениться. Это ответственность, самостоятельность, эмоциональная смелость и ориентация на будущее (**главы 3–6**).

Если человек отказывается меняться, значит, ему не хватает хотя бы одного из этих качеств.

Если же вы используете четыре шага, чтобы помочь кому-то измениться, то фактически зажигаете в нем искру этих качеств, благодаря чему он меняется сам. Во второй части я научу вас делать это.

ЧАСТЬ II: ЧЕТЫРЕ ШАГА

Это практическая часть книги. Чтобы продемонстрировать действие четырех шагов, мы начинаем с первоначальной проблемы и доходим до подробного плана действий. В начале каждого шага мы предлагаем вам вводный диалог, затем описываем шаг, исследуем принципы, на которых он основан, говорим о том, что нужно и чего не нужно делать, а также о возможных исключениях из правил.

Ниже приведено краткое описание каждого шага.

Шаг 1: превращение из критика в союзника (главы 7–13).

Это волшебный шаг. Он переносит вас туда, где ваш партнер* по диалогу соглашается принять вашу помощь. Вы узнаете, как начать разговор, который поможет ему измениться. Кроме того, вы научитесь распознавать моменты, когда люди приходят к вам открытыми для помощи. Их несложно заметить, если знать, на что смотреть. Начните с этого шага, и вы быстро преодолете любое неприятие и окажетесь в выгодной позиции доверенного лица.

* В этой книге я называю тех, кому вы хотите помочь, вашими *партнерами*. Я надеюсь, что это настроит вас на поддержку, дружелюбие и сотрудничество.

Шаг 2: идентификация позитивного результата (главы 14–17). Этот шаг поможет вашему партнеру перенести внимание с проблемы на желаемый результат. Эта кажущаяся обманчиво простой переориентация позволяет людям переключиться с разочарования на воодушевление. На протяжении многих лет я не придавал этому большого значения, но мои клиенты объяснили мне, что сосредоточенность на желаемом результате не приходит сама по себе, если вы оказываетесь в трудном положении. Но если принять ее сознательно, то перед вами открываются новые и креативные пути выхода.

Шаг 3: поиск скрытых возможностей (главы 18–22). На этом этапе вы возвращаетесь к проблеме, но теперь используете ее как возможность для достижения результата креативным или неожиданным способом. Именно здесь вы можете помочь человеку измениться так, чтобы он не просто выбрался из затруднительного положения, но и перешел на совершенно новый уровень функционирования.

Шаг 4: план 10 уровня (главы 23–27). Последний шаг — помощь вашему партнеру в создании, уточнении и исполнении конкретного плана достижения желаемого результата. Я называю его «планом 10 уровня», и он подразумевает, что партнер точно знает, что нужно делать, и уверен, что это сможет. На последнем шаге идеи превращаются в действия, а намерения — в результат.

Итак, вот четыре шага: союзничество, результат, возможность, план.

На сайте сопровождения этой книги (BregmanPartners.com/change) вы найдете примеры «партнерских диалогов», представляющие четыре шага в разных контекстах. Это самые разные ситуации по сфере (профессиональная и личная), характеру отношений (руководитель/подчиненный, супруги,

родители/дети, друзья) и теме (эффективность работы, здоровье, отношения, личные цели). Прежде чем начать первый разговор с партнером по четырем шагам, прочтите пример диалога с наиболее близким контекстом. Это поможет вам найти правильные слова и подскажет, какие ответы можно ожидать от партнера.

* * *

Хотя в этой книге я делюсь принципами изменения людей, особенно в первых главах, это не теоретическая работа, а своего рода руководство пользователя, которое мы постарались сделать как можно более практичным.

Не стоит ждать, пока вы полностью овладеете четырьмя шагами, чтобы использовать их для помощи людям. Неотъемлемая часть этого процесса — прозрачность и открытость. Вы можете спокойно рассказывать партнеру обо всем, что делаете и зачем. Говорите честно: «Вот, я купил эту книгу и надеюсь, что смогу воспользоваться описанным здесь процессом и помочь тебе. Я только начинаю, поэтому, возможно, не все пройдет идеально. Я могу даже время от времени останавливаться и сверяться с текстом. Готов ли ты попробовать вместе со мной?»

Прочитав книгу и попрактиковавшись несколько раз, вы почувствуете, как совершенствуется ваше умение и крепнет уверенность в силах. Вы действительно сможете помогать людям вокруг вас жить более полной, независимой и приносящей радость жизнью.

Однако для начала давайте разберемся с мифом о том, что люди всегда против перемен.

ГЛАВА 2

Люди не против перемен —
они не хотят,
чтобы их меняли

Да, я хочу третью порцию мороженого!

Для начала, как гордый отец, хочу заявить о том, что мой 13-летний сын Дэниел — один из самых умных и талантливых людей, которых я знаю. Он сообразителен, очарователен и остроумен — и просто образец сопротивления. Даже простое указание: «Иди почисть зубы!» — вызывает у него немедленный протест.

Но если Дэниел нацеливается на что-то, его увлеченность, энтузиазм и упорство просто поразительны. Он способен меняться и добиваться своего самыми разными способами. Вот пример: игровой компьютер. Он очень его хотел, но я не собирался его покупать. Поэтому Дэниел нашел работу и составил план, как накопить достаточно денег, чтобы купить компьютер самостоятельно.

Он попросил у дедушки на день рождения недорогой дрон. Часами он тренировался управлять им и снимать видео и в конце концов убедил тетю Кэтрин взять его с собой

на неделю в Южную Каролину, чтобы сделать съемку для ее агентства недвижимости. Дэниел очень переживал из-за поездки, но был настроен решительно. Он сам собрал сумку — безо всяких напоминаний, снял замечательное видео... и заработал \$650.

Этого было мало для покупки компьютера, который он хотел. Но Дэниел придумал, что делать: купить нужные части и собрать компьютер самостоятельно. Он долго изучал типы оперативной памяти, материнские платы, графические процессоры, вентиляторы и прочее и заказывал их на разных сайтах, а потом попросил кузена Аттикуса помочь ему со сборкой. И после преодоления всевозможных трудностей на протяжении трех месяцев у него наконец появился игровой компьютер.

Чтобы получить желаемое, Дэниелу пришлось измениться. Он приобрел новые навыки, нашел источник заработка и клиента, преодолел свои страхи, обратился за помощью и решил непростые задачи — и все это подросток, который не чистит зубы, когда я напоминаю ему об этом.

Дэниел не был против перемен. Он был против того, чтобы меняли его.

Люди постоянно меняются самостоятельно. Они предпринимают серьезнейшие шаги: открывают собственное дело, женятся, переезжают или получают новую работу. А кроме того, меняются в менее глобальных, но тоже важных вещах: начинают правильнее питаться, раньше вставать или внимательнее слушать собеседников.

Но они меняются, когда *сами решают* измениться, а если им покажется, что это вы пытаетесь изменить их, ничего не выйдет.

Проблема не в отсутствии умений, тактик или стратегии. Как правило, люди прекрасно *знают*, что нужно делать. Они просто этого не делают. Проблема в разрыве между знанием и действием. Если вы скажете человеку, который ест слиш-

ком много сладкого, «прекрати есть сахар», это ни к чему не приведет.

Когда у человека проблема, он часто испытывает стыд из-за собственной беспомощности. Сама потребность в вашей помощи для него равнозначна признанию в том, что он сам — неудачник. Он думает что-то вроде: «Я должен справиться с этим сам. Почему же я не могу?»

А теперь представьте, что вы понимаете его проблему и знаете, как ему помочь. Если вы просто изложите свой вариант решения, его стыд выйдет на поверхность, поскольку он не додумался до этого сам. А стыд мешает позитивным переменам: когда человек испытывает стыд, он перестает что-либо делать. В отличие от чувства вины, которое ассоциируется с фразой «я поступил плохо» и может мотивировать человека к изменениям, стыд — это признание: «Я — плохой человек», которое, как правило, подавляет инициативу и намерения.

Причина вот в чем: стыд — это эмоция, которую человеку обычно не хочется испытывать. А самый простой способ избавиться от стыда — по крайней мере, на какое-то время, — это отрицание. Если вы отрицаете источник стыда, то отрицаете, что у вас есть проблема (или отрицаете, что это *ваша* проблема). И вуаля — никакого стыда!

Но, конечно же, отрицая проблему, ее серьезность или последствия, вы отрицаете необходимость в изменениях, что мы и называем *сопротивлением переменам*.

К сожалению, мы, пытаясь помочь людям, очень часто делаем именно то, что подкрепляет их чувство стыда. Предлагая решение или показывая, что лучше знаем, как надо поступить, и даже когда говорим, что человек сам должен знать, что делать, мы подкрепляем стыд. Поэтому слова о том, что нужно делать, или что вы делали в схожей ситуации, или что *бы* вы сделали на его месте, вызывают у человека лишь неприятие.

Мы даем совет; он слышит критику.

Я знаю, я сам это делаю. Когда я тянусь за третьей порцией мороженого, и все вокруг — моя жена, дети, обеспокоенный друг — спрашивают: «Ты правда хочешь съесть три порции мороженого?» — то я непременно отвечаю решительным «ДА!» и из принципа добавляю еще сироп.

Это ненормально: я же действительно хочу перестать есть сладкое. И я знаю, что они действительно хотят помочь. У них нет цели раскритиковать меня. (Фактически, они просто задают мне вопрос.) Я знаю, что они любят меня и заботятся обо мне. Но мне все равно в этот момент стыдно признаться, что я не владею ситуацией. Если сказать: «Да, вы правы, я себя не контролирую», — то я почувствую себя слабым.

Поэтому я стою на своем и показываю: я знаю, что делаю!

Я прекрасно понимаю, что вы не хотите никого критиковать, когда даете совет. Но если людям, которым вы хотите помочь, кажется, что вы обращаетесь к ним, подразумевая «мне лучше знать» или «все просто, надо только сделать X», они занимают оборонительную позицию и сопротивляются переменам.

Но это не значит, что не существует способа помочь им измениться. Нужно просто отказаться от непрошенных советов и объяснений. Пока я это пишу, Дэниел играет на новом компьютере, который смог собрать, изменив свою жизнь. Люди способны преодолевать огромные препятствия, чтобы добиться того, чего они хотят. Но мы не поможем им в этом, критикуя то, что они делают, объясняя, что надо делать, или пытаясь мотивировать их поступать иначе.

К счастью, мы *можем* им помочь.

Мы можем развить в человеке ответственность, самостоятельность, эмоциональную смелость и ориентацию на будущее, благодаря чему он изменится сам. В следующих четырех главах мы рассмотрим каждое из этих качеств и начнем с ответственности.

ГЛАВА 3

Качество 1: ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Чья, в конце концов, это таблица?

Спенсера*, генерального директора технологической компании, беспокоил слишком медленный рост клиентской базы.

Он провел расследование и понял, что маркетинговый отдел недостаточно активно работает с потенциальными клиентами. Как показывает практика, определенная доля потенциальных клиентов предсказуемо превращается в реальных. Эта доля оставалась более-менее постоянной, но число потенциальных клиентов сократилось.

Решение казалось очевидным: больше охват, больше клиентов. Поэтому Спенсер обратился к маркетинговому отделу сначала с предложением, затем с просьбой и, наконец, с требованием предоставить ему более ясные данные об их работе. Но шли недели, а четкого ответа так и не было. Разозлившись, он потребовал от руководителя отдела, Окта-

* Придумывая имена вымышленным героям этой книги, я старался быть как можно более толерантным и избегать гендерных, культурных и расовых стереотипов. Если какие-то имена или местоимения вас почему-либо заделали, смело меняйте их на более подходящие.

вии, каждый понедельник предоставлять ему к 10:00 маркетинговый отчет.

Когда Спенсер увидел первый отчет, то впал в ступор. Перед ним была сложнейшая сводная таблица, состоявшая множества разноцветных граф с таким количеством данных, что нужные цифры просто терялись в них.

Отчаявшийся Спенсер за 30 минут сам упростил отчет всего до двух колонок: цель и реальные результаты. Затем он послал его Октавии с пояснением, что в ее отчете не отличишь сигнал от шума, и что в дальнейшем следует использовать предложенный им формат.

Он думал, что она обрадуется, потому что для нового отчета требовалось куда меньше времени, а картина получалась более ясная.

А как же на самом деле чувствовала себя Октавия, получив такой имейл от босса?

Увы, как вы, наверное, догадываетесь, совсем не так. Она рассердилась, ей казалось, что ее усилия не оценили и не поняли. Во-первых, она все выходные работала над таблицей, собирая данные из разных источников и все больше раздражаясь по поводу фрагментированного подхода компании к управлению отношениями с клиентами.

Во-вторых, Спенсер совершенно не понял, что она хотела ему показать. Для нее основные показатели ничего не значили без контекста. Какой смысл просто знать, что число обращений к потенциальным клиентам за последнюю неделю отличается от ожидаемого на 45%? На ее взгляд, главное скрывалось в деталях: доле регистраций и переходов по ссылкам на маркетинговых вебинарах, числе участников, которые присутствовали достаточно долго, чтобы услышать призыв к действию, и прочих, не менее важных, факторах.

И в-третьих, разве она могла догадаться, чего именно ждет Спенсер, если он даже не объяснил, как собирается использовать этот отчет?

Пытаясь получить нужный и полезный ему результат, Спенсер лишил Октавию реальной ответственности за отчет. Теперь, каждый раз, составляя его, она просто следовала выставленным требованиям. Даже если способ Спенсера действительно был лучше и требовал в 10 раз меньше времени, она все равно была недовольна. Она уже не гордилась сделанным отчетом, не размышляла о сделанном и ее не беспокоил результат. Она не чувствовала ответственности за него.

Возьмем два сценария.

- А. Вы придумали идею, которую хотите попробовать осуществить.
- Б. Кто-то придумал идею и хочет, чтобы вы ее осуществили.

Как вы думаете, какой из сценариев лучше мотивирует? В каком случае вы будете работать усерднее, чтобы добиться успеха?

Конечно, любой скажет, что это сценарий А. Почему? Потому что лучше всего мотивирует гордость за свою работу.

Специалист по поведенческой экономике Дэн Ариэли обнаружил, что участники эксперимента, самостоятельно сделавшие бумажных журавликов, оценивают их в пять раз выше, чем сторонние наблюдатели. А если им давали заведомо неясные инструкции, в результате чего приходилось прилагать больше усилий, то, даже если журавлики получались некрасивыми, создатели ценили их еще выше.

Когда мы считаем что-то своим и берем на себя ответственность за это, оно становится для нас небезразличным, и мы прилагаем все силы, чтобы довести дело до конца. Нам не нужен контроль, призывы к ответственности, награды или взыскания. В этом случае хорошая работа, активность, ответственность за результат и решение проблем становятся чем-то само собой разумеющимся.

Сценарий Б подрывает эту ответственность.

Потому что в этом случае идея не наша, а *чья-то*. А когда кто-то пытается навязать нам свое решение или совет, мы, как правило, сопротивляемся или, в лучшем случае, подходим к исполнению спустя рукава.

Если же наши действия не дают желаемого результата, мы обычно возлагаем вину на автора «неудачной» идеи, а не на собственную неспособность ее воплотить.

Ведь на самом деле чужая идея нередко не принимает во внимание нюансы ситуации, важные элементы, лучше понятные нам, а также личностные факторы, которые необходимо учитывать в решении.

Так что Спенсеру следовало бы сделать иначе?

Он мог бы аккуратно подтолкнуть Октавию к мысли о том, как переделать отчет, сосредоточившись на наиболее важных показателях. Он мог бы признать, что не сумел четко донести до нее цель отчета. И мог бы вместе с Октавией подумать, как именно отчет будет использоваться, кем и для каких решений.

Благодаря этому она могла бы почувствовать самостоятельность и признание своих способностей, а также ощутила бы гордость за упрощенный отчет, осознав, что он важен для всей компании. Проблема и причина неприятия со стороны Октавии были не в том, что босс потребовал от нее каждую неделю сдавать отчет. Она делала бы это с удовольствием, если бы знала, что результат ее работы будет доведен до всех заинтересованных лиц в организации, которые получают важную и своевременную информацию, а она тем самым укрепит свой авторитет. Как создатель и ответственный за отчет, она с большим энтузиазмом и энергией работала бы на благо компании.

Помните моего сына Дэниела, который купил запчасти и собрал собственный компьютер? Он отвечал за весь этот процесс. Он хотел компьютер; не я говорил ему, как он может

его получить. Он самостоятельно обратился за помощью и получил ее — от бабушки, тети, кузена и даже отчасти от меня самого, — чтобы осуществить все этапы процесса. Он не искал легких путей, смог преодолеть разочарование, непонимание, страх и не сдался. Вот что дает ответственность.

Когда вы пытаетесь решить проблемы за других, то лишаете их ответственности и гордости за решения. Даже если ваши советы абсолютно верны — что, кстати, бывает далеко не всегда, — они бесполезны, если ими не воспользуются.

Если вы действительно хотите кого-то изменить, сделайте так, чтобы он сам составил план действий. И пусть несет за него ответственность и защищает его. Люди с большей готовностью следуют *собственному*, пусть и не идеальному, плану, чем чужому, каким бы совершенным он ни был. А если их план не сработает? Тогда можно предложить им помощь в совместной разработке нового подхода, потому что они будут видеть в вас союзника, а не критика.

Личная ответственность — одна из важнейших движущих сил перемен. Вторая, как мы увидим, — это самостоятельность.

ГЛАВА 4

Качество 2: САМОСТОЯТЕЛЬНОСТЬ

Спенсер думает, что помогает, но это не так

Итак, Спенсеру не понравился отчет Октавии, и он заменил его другим, составленным по собственным критериям. Тем самым Спенсер мгновенно решил свою проблему, но лишил Октавию ответственности за сделанную работу, а также создал напряженность в отношениях.

Давайте рассмотрим другой вариант развития событий.

Представьте, что Спенсер поручил Октавии составить отчет, а она, вместо того чтобы тратить все выходные на сбор ненужных данных, просто спросила его, каким он должен быть.

Как в этом случае выглядит то, что Спенсер сам придумал форму отчета? Октавия не потратила бы свои выходные на работу, Спенсеру не пришлось критиковать ее неудачно составленный, слишком подробный, отчет, и она не почувствовала себя обиженной.

Такой сценарий вроде бы неплох для обеих сторон. Октавия была рада и почувствовала облегчение, так как получила быстрый ответ и теперь могла заполнить отчет (или поручить

это сделать кому-то другому) в уверенности, что вносит в него нужную информацию. И Спенсер был рад: он получил данные, которые были ему необходимы, в том самом формате, который удобнее для него. Кроме того, ему было приятно чувствовать себя умным и полезным — ведь именно эти качества помогли ему стать генеральным директором. И он получил положительную обратную связь от Октавии, которая оценила его профессионализм и была признательна за помощь. Взаимовыгодный результат!

Или нет?

Хотя Октавия составила такой отчет, который был нужен Спенсеру, она при этом не изменилась. Она не стала более стратегически мыслящей или активной, чем раньше. Она не научилась лучше понимать задачи и варианты их решения. Если принять во внимание изначальную проблему — недостаточно эффективную работу маркетингового отдела, — то что имеет большее значение: способность Октавии сводить данные в таблицу или инициативная деятельность на рынке? Получается, что Спенсер упустил возможность повысить эффективность работы отдела.

Человек, который находится в состоянии развития и роста, должен быть более самостоятельным и не просить постоянно помощи у коллег.

Кажется, это настолько очевидно, что и обсуждать нечего. Если я не могу составить таблицу, значит, я не могу составить таблицу. Но мы говорим здесь не только о таблицах. Не таблицы решают проблемы, а люди. Мы говорим о *стратегическом мышлении* в решении проблем.

Я считаю, что для Октавии в данном случае реальной возможностью измениться является осознание проблемы доходов, с которой столкнулась компания, и вклада маркетингового отдела в эту проблему, а самое главное — осознание своей ответственности и способность к эффективным решениям.

Иными словами, наградой для Спенсера должна быть не замечательная таблица, а руководитель маркетингового отдела, который может обеспечить устойчивый рост продаж и прибылей.

Если Октавия полагается на Спенсера при составлении отчетов, ей не нужно расти. Ей не нужно мыслить стратегически или учиться лучше решать задачи. Ей не нужно даже становится лучшим маркетологом.

Иными словами, когда бизнесу потребуется поддержка маркетингового отдела, кто-нибудь — например, Спенсер, — будет вынужден брать на себя то, что Октавия не способна сделать самостоятельно. А она останется исполнителем приказов, а не мыслящим, изобретательным, способным на самостоятельные решения партнером.

Замечательно, когда менеджер, коллега или даже член семьи помогает окружающим. И бывают ситуации, когда это вполне допустимо и даже необходимо (если я не могу сообразить, как включить звук при проведении совещания в Zoom, и вы подскажете мне, что нужно нажать на значок микрофона слева внизу экрана, это замечательно).

Но если кто-то приходит к вам с проблемой, которую никак не удастся решить, или с проблемой, требующей от него размышлений и собственных суждений, то дать ему готовый ответ или сделать все за него — не лучший вариант. Вы просто упускаете возможность развить в человеке самостоятельность. И когда у него снова возникнет та же или похожая проблема, он снова придет к вам, потому что так и не научился решать ее самостоятельно. Он не изменился. Вы окажетесь в тупике, раз за разом выполняя его работу, а он не сможет повысить уровень своей эффективности.

Вот какой результат получил Спенсер, потратив полчаса на составление новой таблицы. Вместо этого ему нужно было постараться помочь Октавии стать более уверенной и успешной в работе.

Чтобы это произошло, необходимы ответственность и самостоятельность. Но есть и кое-что еще. Даже если тот, кому вы помогаете, обладает такими качествами, не надо забывать о том, что перемены — это большая эмоциональная нагрузка. Вашему партнеру нужна эмоциональная смелость, чтобы освоить новые, непривычные модели поведения. Поговорим об этом в следующей главе.