

Сьюзан Скотт

РАЗГОВОР ПО СУЩЕСТВУ

*Искусство общения для тех,
кто хочет добиваться своего*



[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Susan Scott

Fierce Conversations

Achieving Success
at Work & in Life,
One Conversation
at a Time

BERKLEY BOOKS

NEW YORK

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Сьюзан Скотт

Разговор по существу

Искусство общения для тех,
кто хочет добиваться своего

Перевод с английского Александра Калинина

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»
Москва, 2014

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

УДК 177.2
ББК 88.50
С 44

*Опубликовано с разрешения Viking,
Penguin Group (USA)*

Скотт, С.

С 44 **Разговор по существу: искусство общения для тех, кто хочет добиваться своего / Сьюзан Скотт ; пер. с англ. Александра Калинина. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 320 с.**

ISBN 978-5-00057-078-4

Сегодня подлинное, искреннее общение между людьми происходит все реже и реже, и зачастую многие из нас не готовы к откровенным и содержательным разговорам. Но именно такие разговоры составляют суть взаимоотношений и лежат в основе любого успеха, будь то бизнес или счастливая семейная жизнь. Эта книга поможет вам преодолеть барьеры в искреннем общении, научит верно выделять и воспринимать главное, расскажет, как управлять сиюминутными порывами и эмоциями, и откроет основные принципы ясной, конструктивной и результативной беседы, с помощью которой вы сможете влиять на окружающих вас людей и управлять различными ситуациями.

УДК 177.2
ББК 88.50

Все права защищены.
Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.
Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

VEGAS LEX

© Copyright © 2002, 2004 by Fierce Conversations, Inc.
© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2014

ISBN 978-5-00057-078-4

Оглавление

Предисловие.....	11
Семь принципов разговора по существу.....	13
Вступление	17
Введение. Идея откровенности	23
Глава 1. Принцип первый. Наберитесь мужества для изучения реальности.....	35
Глава 2. Принцип второй. Вступайте в разговор по существу и наполните его реальным содержанием	92
Глава 3. Принцип третий. Будьте здесь и приготовьтесь полностью отдалиться разговору, отрешившись от всего остального.....	116
Глава 4. Принцип четвертый. Решайте самую острую на сегодня проблему	149
Глава 5. Принцип пятый. Повинуйтесь инстинктам.....	191
Глава 6. Принцип шестой. Примите ответственность за свои эмоциональные реакции	214
Глава 7. Принцип седьмой. Предоставьте решение самых трудных вопросов молчанию	246
Заключение. Усвоение принципов	270
Приложение	277
Путеводитель для читателя.....	282
От автора.....	303

*Книга посвящается мужчинам и женщинам —
сотрудникам TEC International
и моей матери, Беверли Ивс Карр,
чьё умение вести разговор просто совершенно*

Предисловие

Идея, что успех или неудача в жизни — вопрос одного разговора, одновременно очевидна и революционна. Очевидна эта мысль потому, что у каждого из нас случались разговоры, которые глубоко меняли профессиональную или личную жизнь к лучшему или худшему. А революционна она потому, что в учебных планах курсов MBA не найдешь такой дисциплины, как искусство разговора. Но кто бы из нас отказался уделить время и силы устранению последствий важного, но неудавшегося разговора? Кто из нас не осознаёт (возможно, слишком поздно), что клиент оказался разочарован или любимый человек — уязвлен тем, что вы не были всецело вовлечены в нужную беседу? По той же причине большинство из нас стремительно уходит после успешного разговора, предвкушая следующий, столь же удачный.

Успех часто измеряют накоплением прав, приобретениями и улучшением финансовых результатов деятельности, но при этом силе, с какой каждый разговор приближает или отдаляет нас от целей, которые мы преследуем в бизнесе и жизни, уделяют мало внимания, а то и не уделяют вовсе. Теперь положение изменилось. Сьюзан Скотт взялась помочь нам изменить нашу жизнь — за один разговор.

Если вы не найдете времени прочитать эту книгу с начала до конца, это будет ошибкой. Но поскольку Господь ничего не делает без

цели и, безусловно, любит вас, я ограничусь кратким выговором. А как гуманист я совершу еще один шаг и сообщу вам суть этой замечательной книги. Вот о чем в ней говорится.

Наша жизнь удается или не удается постепенно, но перемены происходят резко, в результате одного разговора. И хотя ни один из них не гарантирует изменения траектории развития карьеры, бизнеса, брака или жизни, любой разговор может сделать это. Разговор — это отношение.

Эта книга поможет вам понять, как сделать любой разговор значительным, и научит вас этому. Готовы?

Кен Бланшар

Семь принципов разговора по существу

Принцип первый

Наберитесь мужества для изучения реальности

Ни один план не выдерживает столкновения с действительностью, которой свойственно меняться как на работе, так и дома. Изменения на рынках и в экономике требуют перемены стратегии. Преображаются и люди: коллеги, клиенты, супруги, друзья, — но забывают предупредить о том, что они уже не те, что прежде. Мы не только не сообщаем другим о том, что переменились. Мы искусно скрываем это даже от себя самих.

Принцип второй

Вступите в разговор по существу и наполните его реальным содержанием

Хотя многие боятся «настоящего», на самом деле надо до смерти бояться ненастоящих, неискренних разговоров. Они дорого обходятся и людям, и организациям. Никто не обязан меняться, а вот вести беседы вынуждены все. Когда разговор имеет реальное содержание, изменение происходит еще до того, как он заканчивается. Наполняя его максимально реальным содержанием, вы в значительной мере достигнете поставленных целей.

Принцип третий

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

Успех или неудача в нашей работе, наших отношениях и в нашей жизни могут зависеть только от одного разговора. И хотя ни единая беседа не гарантирует преобразования компании, отношений или жизни, любой из разговоров способен на это. Говорите и слушайте так, как если бы этот разговор был самым важным из всех, какие вы когда-либо вели или будете вести с собеседником. Все возможно. Участвуйте в беседе так, как если бы она была самой важной. На самом деле она такой и является.

Принцип четвертый

Решайте самую острую на сегодня проблему

Выгорание случается не потому, что мы решаем проблемы. Оно происходит потому, что мы снова и снова пытаемся решать одни и те же проблемы. Обозначенная, получившая название проблема — проблема решенная. Выявите реальные препятствия, стоящие на вашем пути, и затем устраняйте их. Поддерживайте постоянные контакты с людьми, которые важны для вашего успеха и счастья. Путешествуйте налегке, без обязательного плана.

Принцип пятый

Повинуйтесь инстинктам

Недостаточно просто доверять своим инстинктам. Надо повиноваться им. То, что можно назвать экраном вашего радара, работает отлично. Вопрос в том, кто управляет этим устройством. Ваш ум-разведчик отправляет вам сообщения ежедневно и на протяжении всего дня. Настройтесь на прием этих сигналов. Поделитесь этими наблюдениями с другими. То, что мы называем иллюзиями, на самом деле оказывается предвестником, сообщающим о приближении чего-то реального.

Принцип шестой

Примите ответственность за свои эмоциональные реакции

Для лидера не существует тривиальных замечаний. Что-то сказанное вами, о чем вы и не помните, может уничтожить человека, ждавшего от вас указаний и одобрения. Разговор не об отношениях. Разговор — это и есть отношение. Учитесь излагать суть, не обременяя ее эмоциями. Это позволит вам говорить ясно, убедительно и с состраданием к подчиненным.

Принцип седьмой

Предоставьте решение самых трудных вопросов молчанию

Когда говорят много о чем, беседы могут быть настолько пустыми, что попросту разваливаются. Разговоры, которые запоминаются, включают в себя паузы. Замедлите ход беседы так, чтобы в промежутке между словами могли появиться озарения, — и вы обнаружите, что разговоры действительно нуждаются в предмете.

Вступление

Когда думаете о разговоре по существу, думайте о страсти,
честности, подлинности, сотрудничестве.
Думайте о культурной трансформации.

Думайте о лидерстве.

Успех этой книги с момента ее первого издания свидетельствует о подлинной тоске по разговорам, создавшим наш мир смыслов. Мы тоскуем по разговорам, во время которых устанавливаем связи на человеческом уровне, говорим человеческим голосом. Своим собственным голосом. Разговорам, во время которых мы каким-то образом соприкасаемся друг с другом.

Некий уважаемый бизнес-консультант, чьи услуги широко известны в мире и, можно сказать, стали настоящей легендой, не смог получить новые заказы потому, что потенциальным клиентам больше нравился его конкурент. Но сила конкурента заключалась не в более удачных презентациях. Потенциальным клиентам нравились люди. Потенциальные клиенты получали удовольствие от отношений. Стало ясно, что величайшая возможность конкурентов заключается в расширении отношений с клиентами. Она очень важна помимо цены, отличных предложений и вовлечения клиентов на эмоциональном уровне. Это стало новым рубежом, достижение которого сулило серьезное увеличение доли рынка.

Для многих клиентов, обслуживаемых группой «Разговор по существу», последний рубеж экспоненциального роста — точка, где они нашли новое и долгосрочное конкурентное преимущество — заключается в совершенствовании человеческих связей.

Мы раздражаемся, когда с нами говорят. Мы предпочитаем говорить сами. Так обстоят дела со всеми экспертами и людьми, которые полностью поглощены собой. Так пусть эти люди выйдут и закроют за собой дверь. Вышли? Спасибо.

Знакомство с «Мужчиной»

Трансформация. Это серьезное слово.

Недавно Дженнифер Брюэр (она работает у нас оперативным менеджером) и я отправились на обед в ресторан Dixie's BBQ. Там готовят лучший барбекю в западном Вашингтоне. Спросите любого. Это официально признано. Владелец ресторана обходит все столики и спрашивает посетителей: «Познакомились с „Мужчиной“?» «Мужчина» — острый соус, которым славится Dixie. Очень острый, честно говоря.

«А подайте нам этот соус», — сказали мы. И за какие-то секунды две деловые женщины с разумными профессиональными манерами превратились в теток с затуманенным взором и мокрыми носами. По нашим искаженным лицам растекалась тушь. Сломленные, мы начали молить о пощаде, со слезами звать маму, умирать и икать от человечности. Или от смирения. Иного выхода не было. Мы потеряли достоинство.

Поверьте мне: если вам никогда прежде не доводилось слышать, как наш оперативный менеджер Дженнифер шепчет: «Помогите», то от этой просьбы вы занервничаете. Особенно если вы сами уверены: последнее, что вы видите в жизни, — это навес над террасой ресторана в Белвью, штат Вашингтон.

Выскочив на парковку и все еще ловя ртом воздух, я по-новому оценила три вещи:

1. Строку «Незряч я был, теперь прозрел».
2. Если во рту у вас горит, не пытайтесь погасить это пламя глотком содовой.
3. Не все трансформации приятны.

Но достаточно обо мне. Я познакомилась с «Мужчиной», выжила, чтобы рассказать об этом знакомстве, и большая часть оболочки моего рта восстановилась. Теперь поговорим о вас. И о трансформациях, которых вы можете ожидать от вступления в разговоры по существу.

Основная истина

С момента публикации этой книги все разрастающийся пестрый список клиентов компании Fierce демонстрирует одну основную истину. Бизнес, в сущности, — это расширенный, развернутый разговор, разговор с коллегами, клиентами, партнерами и с возникающим вокруг нас неведомым будущим. К сожалению, многие разговоры оказываются безуспешными. Таким образом, для того чтобы сохранять конкурентоспособность, лучше всего вкладываться в обогащение коммуникаций в целом. Или, как сформулировал эту мысль один из клиентов, надо стать обладающими черными поясами специалистами по разговорам.

В любой организации разговоры — дело лидеров и рабочих лошадок. Хотя ни один разговор не гарантирует изменения траектории, по которой развиваются карьера, компания, отношения или жизнь, любая беседа может вызвать такие изменения.

Практикуя и отстаивая принципы разговоров по существу в компании, ее сотрудники наращивают и оттачивают способность эффективно служить агентами стратегического успеха, создавать структуру основы корректировок на высоких уровнях организации, а также сотрудничества и партнерства на всех ее уровнях.

Выливается ли это в какую-то грандиозную идею, которая превращает компанию в отличное место для работы, повышает степень лояльности клиентов, усиливает сотрудничество разных подразделений или обеспечивает развитие лидерства и сопутствующее этому улучшение финансовых показателей, но успех приходит за один разговор.

Как вы, возможно, уже вычислили, мы не нейтральны. Мы верим, что для осуществления инициатив и достижения целей лидеры должны вести беседы, которые изучают действительность, стимулируют обучение, решают трудные вопросы и обогащают отношения. Соответственно, наша работа с каждым клиентом начинается с закладки основы — четырех моделей разговора, которые становятся рабочими принципами организации.

- **Командные разговоры.** Вовлекайте людей и команды в плавные, лишенные трения дебаты, которые исследуют реальность и вызывают диалоги о прояснении целей, решении проблем, оценке возможностей и разработке стратегий. Эти разговоры приводят организацию к отличным решениям и к их безупречному исполнению.
- **Обучающие разговоры.** Вовлекайте людей и команды в беседы, которые повышают ясность, понимание и дают толчок к изменениям, приводящим к профессиональному росту, продвижению проектов и ускоренному получению результатов.
- **Разговоры о делегировании полномочий.** Проясняйте сферы и границы ответственности и повышайте уровень личной ответственности. Это гарантирует, что у каждого сотрудника будет ясный путь развития, планы действий начнут выполняться, сроки — соблюдаться, цели — достигаться, а лидеры освободятся от прежних обязанностей для того, чтобы взяться за более сложные.
- **Конфронтационные разговоры.** Вовлекайте людей и команды в разговоры, которые успешно решают проблемы, связанные с отношениями, эффективностью работы или поведением сотрудников. Обозначайте, называйте и решайте трудности, обучайте и обогащайте отношения.

От X к Y: что преобразуют разговоры по существу

Как можно преобразиться благодаря разговорам по существу? Сравним компанию X (до разговоров по существу) с компанией Y (после разговоров по существу или в их результате).

(X) До разговоров по существу	(Y) После разговоров по существу
Сосредоточенность на действиях, на причинах, по которым люди или коллективы не могут достичь поставленных перед ними целей. Убивает инициативу.	Сосредоточенность на результатах. Глубоко укорененная ответственность. Инициативы осуществляются.

Слепые удары, танцы вокруг предмета, маскировка вопросов. Никто не вовлечен в деятельность. Ничто не меняется.	Обозначение проблем, их подлинное и эффективное решение. Импульс к изменениям.
Культура, в которой господствуют представления «мы против них». Политиканство, битвы за место под солнцем, конкуренция за ресурсы и внимание.	Высокий уровень согласованности, сотрудничества, партнерства на всех уровнях организации и сопряженное с этим улучшение финансовых показателей.
Лидеры подавлены сложностью своих задач. Все задачи приоритетны.	Своевременное решение проблем, с которыми периодически сталкиваются лидеры. Очевидные приоритеты.
Лидеры занимаются не руководством, а вмешательством в мелочи. Никакого развития лидеров снизу.	Повышение эффективности деятельности лидеров, разработка «исходной отметки» качества для заполнения позиций руководителей в будущем.
Отношения с клиентами основаны исключительно на цене. Трудности с поддержанием прибыли на прежнем уровне.	Отношения с клиентами выходят за рамки цен. Клиенты вовлечены на эмоциональном уровне.
Оригинальность мышления проявляется за пределами организации. Сотрудники движутся как лунатики.	Сообразительность, постоянное обучение и проницательность вызывают общий энтузиазм. Общие стандарты эффективности.
Культура окончательного «совершенства». От проблемных сотрудников уходят или их избегают. К посредственности относятся терпимо.	Успешная борьба с проблемами, вызванными отношениями, эффективностью деятельности или поведением сотрудников. Повышение способности сотрудников служить эффективными агентами стратегического успеха.

Хочется получить опыт трансформации/преобразования? Звоните 425-313-9850 и спросите, как добраться до Dixie's BBQ. И не говорите, что мы вас не предупреждали о последствиях. Менее мучительным, хотя и не менее трудным шагом была бы трансформация способа, которым вы и другие вступаете в разговор, и способа выхода из разговора. Это и составляет то самое «существо» разговора. О нем и идет речь в книге.

Встречайте нашего «Мужчину» — модель «Права на полезные ископаемые»

«Права на полезные ископаемые» — наш аналог «Мужчины». Вариант лидерства в его высшем проявлении. По-моему, шаблон сокрушительного разговора, и такой разговор не для слабонервных. Думаю, вам пора познакомиться.

Подробное описание этой модели ведения беседы читатели найдут в главе 2. Установите для себя тайное правило. И если последуете нашим рекомендациям, у вас, скорее всего, впереди разговоры, непохожие на те, что вы вели в прошлом.

Глава-бонус

Надеюсь, вам понравится приведенный в конце книги «Путеводитель». Я опробовала его в корпоративных командах, наставнических организациях, среди профессоров и преподавателей и в семьях. Мне говорят, что в ходе многих разговоров, вызванных этим пособием, возникли озарения. И это меня радует.

Введение

Идея откровенности

— Как ты стал банкротом?

— Постепенно, а потом — в один миг.

Эрнест Хемингуэй. И восходит солнце

Если вы открыли эту книгу, то, возможно, потому, что ваши разговоры с сослуживцами или членами семьи зачастую не приносят результатов, на которые вы рассчитываете.

Проведя десять тысяч часов в разговорах с глазу на глаз с лидерами промышленных компаний и многочисленными семинары со сталкивающимися с проблемами отношений и направления жизни мужчинами и женщинами разных профессий и разного общественного положения, я убедилась: наша работа, наши отношения и, в сущности, сама наша жизнь удаются или терпят крушение постепенно, а затем — в один миг, за один разговор. Я осознала, что, хотя ни одна отдельная беседа не гарантирует изменения траектории развития бизнеса, карьеры, брака или жизни, любая отдельная беседа или любой отдельный разговор может сделать это.

Моя книга — путеводитель, помогающий решать труднейшие проблемы и обогащать отношения со всеми, кто важен для вашего успеха и счастья, путем применения принципов, инструментов и рекомендаций, которые разработаны для того, чтобы провести вас через первый разговор по существу, готовящий вас к самым сложным и важным

разговорам в жизни. К концу книги вы будете отлично подготовлены к построению приносящих глубокое удовлетворение профессиональных и личных отношений, к проведению одного-единственного разговора.

Намереваетесь ли вы поддерживать достигнутые в жизни позитивные результаты или изменить течение дел, тщательно рассмотрите все разговоры, итоги которых, как вы считаете, немного разочаровали вас. И прекратите проклипать сферу «коммуникаций», что когда-то вас пугала. Мне хотелось бы, чтобы вы просто рассмотрели одну отдельную беседу, один конкретный разговор. Начните с собеседника. Возможно, между вами и вашей желанной целью было очень немного разговоров.

Глава за главой, принцип за принципом я буду излагать суть. Как только вы почувствуете смысл и вес этой сути, как только обретете смелость, навыки и, что важнее, вкусите преимущества разговора по существу, обратного пути уже не будет. Разговор по существу может изменять мир. И уж *ваш-то* мир он определенно изменит.

Когда «здесь» вызывает тревогу

Проявите терпение к самому себе. Вы оказались здесь (неважно, где именно) для одного-единственного разговора. Позвольте изменениям, которые необходимы дома или на работе, проявиться в нем.

Иногда «здесь» просто случается. После краха высокотехнологичных компаний, обрушения экономик, увольнений в корпорациях и террористических атак 2001 года, которые в один краткий миг изменили нашу личную и коллективную действительность, было бы легко прийти к выводу о том, что жизнь стала слишком непредсказуемой и что ничего иного и не остается, кроме как держаться и изворачиваться настолько хорошо, насколько можно.

Возможно, вы получили громкий сигнал к побуждению. Вы лишились самого крупного клиента, заказы которого приносили вам 40% чистой прибыли. Или от вас ушел самый ценный из ваших сотрудников. Или вас уволили, причем не в рамках общего сокращения штатов. Команда перестала быть преданной вам. После восемнадцати лет супружеской жизни ваша семья разрушилась или стала менее прочной.

Возможно, в вашей компании текучка кадров, ее сотрясают слухи и войны между департаментами за ресурсы, подразделения не сотрудничают друг с другом, отчеты и проекты задерживаются на большие сроки, стратегические планы не реализуются, и есть множество веских причин того, что дела и не могут идти иначе или лучше, а также оправданий всему происходящему.

Чтобы испытать то, что происходит со многими людьми и организациями, сталкивающимися с проблемами, вытяните правую руку и сосредоточьте внимание на пальце, а затем в воображении укажите этим пальцем на кого-нибудь, кого сейчас считаете проклятьем в профессиональной или личной жизни. Это называется *перетасовкой ответственности*. Он сделал это, она сделала это, они сделали это со мной.

Возложение ответственности или вины не ответ. Не ответ и уход в кажущуюся безопасность собственного дома. Как только вы поразмыслите о пути, что привел вас к разочарованию или к препятствию, и представите этот путь во времени, вы, возможно, припомните (иногда — в мельчайших и живых подробностях) разговор, который вызвал цепь событий, гарантировавших то, что вы окажетесь в конце концов там, где вы теперь и оказались. Весьма вероятно, что причина нынешнего положения — один неудавшийся разговор.

Спросите себя: «Как я до этого дошел? Как получилось, что я оказался в такой компании, в такой роли, в таких отношениях, в такой жизни, в которых я отсутствую душой? Как я сбился с пути?»

Часто я слышу: «Мы никогда не решали реальной проблемы, никогда не приходили к соглашению с действительностью и не шли ей на уступки». Или: «Мы никогда не заявляли о своих потребностях. Мы никогда не говорили друг другу о том, что мы на самом деле думаем и чувствуем. В конце концов, нам о многом надо было поговорить. Тележка сорвалась с колес».

В феврале 2002 года Роберт Кайзер и Дэвид Оттэуэй написали для газеты *Washington Post* статью о хрупкости уз между США и Саудовской Аравией. Там были приведены слова Брента Скоукрофта, бывшего советником по вопросам национальной безопасности у президента Буша-старшего: «Понимаем ли мы [США и Саудовская Аравия] друг друга хорошо?.. Пожалуй, нет. И я думаю, что в каком-то смысле мы избегаем разговоров о вещах, которые действительно создают

проблемы в наших отношениях, — избегаем потому, что наши отношения очень вежливые. Мы не слишком-то касаемся проблем, не лежащих на поверхности».

А теперь коснитесь пальцем кончика носа. Это именно та точка, откуда начинается решение проблем. Это позиция ответственности. Если хотите двинуться к лучшему «здесь и сейчас» в профессиональной или личной жизни, выявите разговоры, в которых участвуете, и решите вести такие разговоры со смелостью, тактом и чувствительностью, каких эти разговоры требуют.

Если «здесь» замечательно

Рассмотрим позитивную ситуацию. Вы наконец поймали того крупного клиента, от заказов которого зависит ваша конкурентоспособность. Или вам удалось нанять ценного нового сотрудника. Или вы обнаружили, что члены вашей команды глубоко преданны вам. Или вас только что продвинули по службе. Или у вас прекрасные глубокие личные отношения. Ваша душа чиста, и ваша жизнь вызывает у вас сильные положительные эмоции.

Вы добрались до этого хорошего места в жизни, до этой карьеры, до этих восхитительных отношений постепенно, а затем сразу же, одним скачком, благодаря одному-единственному удачному разговору. Возможно, это был замечательно откровенный разговор. И теперь вы решили обеспечивать качество ваших нынешних отношений с людьми, которые исключительно важны для успеха и счастья.

Если вы хотите добиться лучших результатов на работе или в семейной жизни, вы пришли туда, куда надо. Прочитав эту книгу, наберитесь мужества и поработайте с инструментами, которые мы вместе изучим. И вы вернетесь к коллегам, к супругу или супруге и, что еще важнее, к *самому себе*. Вы будете готовы вступить в продолжающиеся, прорывные разговоры, которые приведут к глубокому преобразению вашей жизни.

Хоть так и хочется предположить, что материал этой книги поделен надвое между двумя другими написанными мною — «Разговоры по существу на работе» (Fierce Conversations in the Workplace) и «Разговоры по существу дома» (Fierce Conversations at Home), — это предположение будет ошибочным. Возможно, те, кто делает его, исходят

из представления о том, что мы отвечаем по-разному в зависимости от того, с кем разговариваем. На работе и дома мы действительно разные люди. Возможно, вы уделяете слишком уж пристальное внимание разговорам на работе, а дома впадаете в привычную, обычную спячку, будучи уверенны в том, что уж дома-то нет ничего нового, интересного или важного, что следовало бы обсуждать. Дома вы предпочитаете режим дистанционного управления. Или же оставляете все ваше тепло, игривость, всю вашу подлинную сущность дома, а на рабочем месте переключаетесь на автоматический режим и боитесь проявить себя, чтобы не стать пищей для корпоративных слухов. Возможно, вы сказали себе, что разговоры на работе неизбежны и существенно отличаются от тех, которые ведут дома. Таков всего лишь непреложный порядок вещей. Так и должно быть. Но это не так.

Каждый из нас должен отказаться от мысли, будто мы реагируем по-разному в зависимости от того, с кем разговариваем, и что разговоры на работе и дома действительно принципиально различны.

Что получаешь, когда выжимаешь апельсин? Апельсиновый сок. Почему? Потому что этот сок содержится в апельсине. Апельсиновому соку все равно, где он окажется — на столе в зале заседаний совета директоров или рядом с кухонной раковиной. Дома не проливают апельсиновый сок, а на работе не проливают томатный.

Когда нас выжимают, когда наши дела складываются неважно, что выходит из нас? То, что у нас внутри. Утверждать, что происходящее в нашей личной жизни можно наглухо запечатать в коробку и, отправляясь на работу, оставить эту коробку где-нибудь в гараже, — пустая болтовня. Наша личная жизнь проникает повсюду. Мы те, кем мы являемся везде. Если результаты разговоров, которые вы ведете на работе, разочаровывают, бьетесь об заклад, что таковы же и итоги разговоров, что вы ведете дома. Принципы и навыки, необходимые для вовлечения в разговоры, приносящие взрывающие мозг результаты мирового класса, — точно те же, что и для домашних.

Разговор — это отношение

Рука об руку с открытием, что наша жизнь удается или терпит крах из-за единственного разговора, идет второе прозрение, вежливый дар поэта и писателя Дэвида Уайта. В ключевой речи, произнесенной

несколько лет назад на ежегодной конференции TЕС International, Дэвид предположил, что в типичном браке молодой, недавно женившийся мужчина часто испытывает разочарование из-за того, что с женщиной, с которой он намеревается счастливо прожить всю жизнь, надо снова и снова разговаривать о том, о чем они уже говорили на прошлой неделе. И это зачастую сказывается на отношениях между мужем и женой. Муж недоумевает: зачем снова обсуждать это? Я-то думал, что мы обо всем договорились. Нельзя ли провести одну большую беседу о наших отношениях, а затем спокойно жить-поживать год или два?

Очевидно, нельзя. Потому что жена снова заводит разговор об этом. В конце концов, если муж обращает на это внимание, ему, как предполагает Уайт, приходит в голову, что это постоянная тема, которой не избежать и от которой не уклониться, и то, что у него сложилось с женой, не имеет ничего общего с отношениями. Разговор и есть отношение.

Разговор — это отношение. Если разговор прекращается, все возможности отношений уменьшаются, а вместе с ними и возможности, которые даются человеку. Так все и идет до того дня, когда мы неожиданно ловим себя на середине предложения, которое мы уже неоднократно произносили. Это делает нас самих меньше в любых контактах. Тогда мы начинаем вести себя так, словно мы — всего лишь пустота у ног, вовлеченная в еще один трехминутный разговор. И этот разговор совершенно лишен смысла, который он вроде бы должен иметь.

Постепенная, мало-помалу усиливающаяся деградация — медленное и смертельное скольжение вниз. Это происходит, если мы идем на компромиссы на работе или дома. Если мы уменьшаем частоту наших бесед, снижаем темы, на которые говорим, и, самое важное, степень искренности того, что мы говорим. Известно, что президент одной компании запретил откровенно высказываться, заявив: «Говард, я не считаю это ответом, усиливающим карьерные перспективы».

По счастью, мало кто из руководителей идет на такие вопиющие нарушения общих правил коммуникации. Впрочем, у многих трудовых коллективов (как и у многих супружеских пар) есть список не подлежащих обсуждению тем, вопросов, постановки которых люди избегают любой ценой ради видимости мира, сохранения отношений. В действительности отношения постоянно и устойчиво портятся именно из-за отсутствия разговоров, которых люди так ста-

рательно избегают. Если соскальзывание вниз продолжается многие годы и многие из нас им захвачены, поднять уровень трудно.

В важных для нас отношениях, на работе и в разговорах с самими собой мы хотели бы говорить правду. Мы желаем разобраться с проблемой, в которой увязли, которая разобщает нас, но задача слишком трудна. И мы не знаем, как избежать слишком хорошо известного итога разговоров, испаряющихся без следа. Кроме того, мы научились, привыкли жить с этой проблемой. Зачем портить очередное заседание с коллегами, очередной уик-энд с супругой или супругом попытками решить трудные проблемы или дать ответы на серьезные, большие вопросы? Мы устали и хотим всего лишь покоя.

Дело вот в чем: управляете ли вы организацией или собственной жизнью, но вам надо реагировать на ваш мир. И эта реакция зачастую требует изменений. Мы осуществляем изменения, вступая в откровенные разговоры с самими собой и с другими.

Каждый наш разговор с сослуживцами, клиентами, важными лицами и детьми или укрепляют наши отношения с ними, усиливают резонанс в этих отношениях, или ухудшают их. Учитывая это, какие слова и какой уровень внимания вы хотите привнести в ваши беседы с людьми, важными для вас? На протяжении этой книги мы изучим принципы и практические приемы, которые помогут вам вести разговоры, обогащающие отношения, вне зависимости от того, насколько болезненна или сложна обсуждаемая тема.

Что такое разговор по существу?

Но что такое разговор по существу? Разве «по существу» не предполагает чего-то жесткого и строгого? Говоря попросту, разговор по существу — это разговор, в котором мы полностью проявляем себя и тем самым делаем разговор подлинным*.

Хотя многие боятся «реального», «настоящего», на самом деле надо до смерти бояться ненастоящих разговоров. Тот, кто сказал, что слова дешевы, ошибался. Ненастоящие разговоры невероятно дорого обходятся организациям и людям. В каждой организации хотят

* В оригинале книга называется *Fierce Conversations*. Английское *fierce* означает «крепкий, грубый, напряженный, ожесточенный, энергичный, эмоциональный, горячий, буйный, необузданный, неукротенный». *Прим. ред.*

ощущать, что разговаривают с сотрудниками, клиентами, окружающими и с неведомым будущим, которое возникает вокруг, по-настоящему. И каждый человек хочет вести разговоры, способствующие пониманию окружающего его мира.

Если вы лидер, руководитель, то ваше дело — достигать целей, стоящих перед организацией. Как добиваться этого в условиях современного предприятия? В значительной мере вы станете делать это, максимально наполняя реальным содержанием каждую из ваших бесед. Нынешние сотрудники считают себя собственниками и инвесторами компаний, в которых работают. Они собственники своего времени, своей энергии и своих знаний. Они хотят инвестировать эти активы в поддержку людей, идеалов и целей, в которые и в которые они верят. Дайте им что-то настоящее для этого.

Я снова и снова убеждаюсь в том, что, когда разговор ведут всерьез, по-настоящему, изменения происходят еще до того, как такой разговор заканчивается.

Быть настоящим, подлинным — это не риск. Риск заключается в следующем:

Обо мне узнают.

Меня увидят.

Я изменюсь.

Подумайте об этом. Что такое разговоры, в которых вы не могли или не хотели участвовать: с начальником, коллегой, сотрудником, клиентом, с мужем или женой, родителями, детьми? Или с самими собой. То есть разговоры, которые, если бы они состоялись и были разговорами по существу, могли бы изменить все?

Мой путь

Тринадцать лет я работала с руководителями корпораций под эгидой TEC International — организации, занимающейся повышением эффективности и продлением сроков деятельности высших руководителей. Тысячи CEO* из восемнадцати стран в течение года ежемесячно

* CEO — руководитель компании, генеральный директор. *Прим. ред.*

встречаются с сотрудниками TЕС International и ведут разговоры с глазу на глаз с кем-то вроде меня о своих предприятиях и своей жизни. В ходе этих бесед обсуждается все, начиная с бюджетов, стратегий, слияний, персонала и прибыльности (или отсутствия таковой) и кончая неудачными браками, здоровьем или детьми, которые отбились от рук.

С каждым CEO за год проводят двенадцать бесед. Поскольку время — самый драгоценный актив любого руководителя, важно, что совокупное время, затраченное сотрудниками TЕС International на эти беседы, качественно отличается от времени, затраченного другими людьми. В каждом разговоре надо было добиваться чего-то полезного. Успех (и мой, и коллег) зависел от нашей способности вовлечь руководителей в разговор, вызывающий важное изменение.

Поначалу многие из проведенных мной разговоров были не вполне откровенными. Они были в известной мере полезны, но и я, и мои собеседники оставались в границах сравнительно знакомой, безопасной территории. Надо признать, что некоторые разговоры были патетическими. Но никакого мужества мои собеседники не проявляли, славных подвигов не совершали. Я чувствовала разочарование. Бывало, эти разговоры велись не в мои дни, и меня охватывала жалость при виде выражения лиц моих коллег по TЕС International. Я не помню этих разговоров. Они не оказывали долговременного воздействия. Уверена, то же самое сказали бы и мои коллеги.

А вот разговоры по существу я помню. Помню темы, эмоции, выражения лиц разговаривающих. Мы, задавая вопросы, громко проговаривая слова, словно бы совместно создавали силовое поле. В результате происходили сдвиги.

Когда люди спрашивали меня, чем я занимаюсь, я отвечала, что руковожу «мозговыми центрами», обслуживающими руководителей, с которыми работаю один на один. Это болтовня, какую обычно ведут в лифтах. На самом деле я занималась вот чем: расширяла нечто глубоко личное для моих клиентов — приглашение к разговору. И моя обязанность заключалась в том, чтобы сделать каждый разговор настолько настоящим, насколько это возможно.

Поскольку мой опыт откровенных бесед становился все более интересным и значительным, я вообразила, что превращаюсь в своеобразного маршрутизатора разговоров, прокладывающего, как

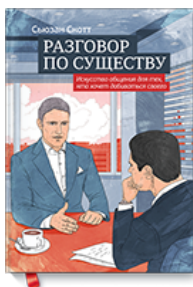
по карте, путь к углублению личностной целостности — моей и людей, желающих присоединиться ко мне. СЕО, с которыми я работала, становились все откровеннее, и с этой искренностью пришло все более сильное ощущение личной свободы, жизненной силы и эффективности. Самые успешные руководители каждый раз решали вступать в постоянный, откровенный разговор с самими собой, уделяя самое пристальное внимание своей работе и жизни, что приводило к высокой личной подлинности, искренности, жесткой, даже жестокой порядочности, эмоциональной честности и повышало их способность твердо придерживаться своего видения будущего и вовлекать в это видение других.

Мои коллеги со всего мира просили меня провести семинары, рассказать о том, что я делала, передать навыки ведения разговоров, что так увлекали меня. Это потребовало четкой формулировки подхода, который я разрабатывала. Первый такой мой семинар состоялся в 1990 году.

В январе 1996 года я провела невероятно откровенный семинар по пересмотренным принципам, где приняли участие шестнадцать выдающихся людей из семи стран. В моих семинарах нет ролевых игр. Никто не пытается представлять кого-то другого. Никто не работает над вымышленными проблемами. Вся игра *реальна*. Все присутствующие участвуют в разговорах в своем истинном качестве и на практических занятиях сосредотачиваются на реальных, текущих, важных вопросах. После одного из упражнений в глазах коллеги из британского города Ньюкасл-апон-Тайн стояли слезы.

«Я всю жизнь тоскую по подобным разговорам, — сказал он, — но не знал, что они возможны. Не думаю, что в дальнейшем смогу довольствоваться чем-то меньшим».

Участники по электронной почте писали другим людям о воздействии семинара, о том, как они применяют принципы и инструменты, использованию которых они обучились, и о результатах, какими они наслаждаются вместе с коллегами и членами семей. Слух о семинаре распространился, и спрос на него возрос. У каждого следующего семинара был «лист ожидания», и каждый новый становился все глубже по содержанию. Корпоративные клиенты приглашали меня поработать с их ведущими руководителями, чтобы сделать более смелыми беседы, которые эти руководители ведут в своих компаниях.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

