

## Нарисуйте мишень вокруг стрелы

**К**то бы мог подумать, что упаковка открыток, которую мама подарила мне на десятый день рождения, окажется одним из самых ценных подарков, которые я когда-либо получала. В верхней части каждой из голубых открыток крупными буквами было написано мое имя. Тогда же мама показала мне, как составлять благодарственные письма, и объяснила, насколько они важны. Она смогла научить меня поразительно важной вещи. Когда я выросла и полностью погрузилась в мир взрослой работы, то часто пыталась идти по стопам матери, которая всегда знала, как вести себя в том или ином окружении. Однако важность написания благодарственных писем остается чуть ли не самым важным навыком, который я у нее переняла.

Внимание к тому, что делают другие, оказывает огромное влияние на то, как вас воспринимают окружающие. Помните: если кто-то делает что-то для вас, всегда возникают так называемые альтернативные издержки. Иными словами, если кто-то

в течение дня уделяет вам время, он тем самым лишает времени самого себя или кого-то еще. Можно легко одурачить себя, считая, что ваша просьба слишком незначительна. Однако, когда другой человек по-настоящему занят, для него не существует незначительных вопросов. Человеку приходится бросить то, что он делает, сконцентрироваться на вашей просьбе и найти достаточное для формулирования ответа время. Помните об этом и никогда не забывайте поблагодарить людей, которые что-то делают для вас. Превратите написание благодарственных писем в свою обязанность и рассматривайте ситуации, когда вы не отправляете таких писем, как исключительные. К сожалению, на практике этим занимается крайне мало людей, поэтому вы, вне всякого сомнения, будете выбиваться из толпы.

Некоторые из мелочей, определяющих вашу жизнь, кажутся простыми, а другие — куда более сложными. Что-то интуитивно понятно, а что-то вызывает немалое удивление. Чему-то учат в школе, а чему-то нет. Не понимая этих простых вещей, я годами делала много ошибок, порой необратимых.

Прежде всего помните, что в мире вокруг вас всего лишь 50 человек. Разумеется, это не стоит понимать буквально. Однако очень часто бывает, что вы сталкиваетесь со знакомыми или со знакомыми своих знакомых в любом уголке мира. Человек, сидящий рядом с вами, может в будущем стать вашим начальником, сотрудником, клиентом или даже родственником. За время вашей жизни одни и те же люди могут играть множество разных ролей. Много раз случалось, что мои бывшие руководители обращались ко мне за помощью, да и я сама шла за советом к людям, когда-то находившимся у меня в подчинении. Роли, которые мы играем, со временем меняются, причем

удивительным образом, и порой некоторые люди с поразительным постоянством продолжают появляться в нашей жизни.

Так как мы живем в маленьком мире, важно никогда не сжигать мостов, как бы вам порой этого ни хотелось. Вам наверняка не будет нравиться кто-то из окружающих, да и вы не будете нравиться всем подряд, но не стоит превращать такие отношения в откровенную вражду. К примеру, когда вы ищете новую работу, вполне вероятно, что человек, проводящий с вами собеседование, знает кого-то из ваших знакомых. В этой ситуации ваша репутация начинает бежать впереди вас. И это здорово, если она отлична, но если нет, это может оказаться крайне вредным для вас.

Множество раз мне доводилось видеть, как вокруг меня разворачивался следующий сценарий. Представьте себе, что вы участвуете в собеседовании о приеме на работу вместе с десятком других кандидатов. Все идет хорошо, и ваша кандидатура кажется предпочтительной. В ходе интервью ваша собеседница смотрит на ваше резюме и обнаруживает, что вы работаете вместе с ее старой подружкой. После интервью она звонит подруге, чтобы узнать о вас побольше. Обычный комментарий со стороны третьего лица способен дать вам работу или закрыть перед вами двери. Во многих случаях вы можете считать, что работа уже у вас в кармане, однако затем получаете письмо с отказом. Вы никогда не знаете, что именно нанесет вам удар.

В сущности, репутация — это ваш единственный ценный актив, поэтому берегите ее. Однако не стоит впадать в отчаяние, если вы совершите какую-то ошибку. Любые ошибки, связанные с репутацией, можно компенсировать. С годами я сформулировала метафору, которая помогла мне правильно относиться к этому вопросу: каждый опыт взаимодействия с другим человеком

напоминает каплю воды, падающую в бассейн. По мере накопления опыта общения с определенным человеком падение капель учащается, а бассейн углубляется. Позитивное взаимодействие представляет собой капли чистой воды, а негативное символизируют капли, окрашенные в красный цвет. Очевидно, что их влияние не одинаково. Несколько прозрачных капель могут растворить красную каплю, но эта пропорция различается для разных людей. Для людей, склонных к прощению, достаточно нескольких позитивных примеров, или чистых капель, чтобы растворить негативный опыт, а людям, менее склонным к прощению, нужно гораздо больше чистой воды, чтобы смыть следы красного. Помимо этого, для большинства людей вода из бассейна испаряется медленно. В результате мы склонны обращать внимание на недавний опыт, а не на события, случившиеся много лет назад. Эта метафора предполагает, что если у вас есть значительный позитивный опыт общения с другим человеком, то вы вряд ли заметите единственную красную каплю. Она напоминает каплю красных чернил, попадающую в океан. Но если вы не знали человека достаточно хорошо, единственная красная капля способна окрасить в красный цвет весь бассейн. Вы можете смыть негативное ощущение с помощью потока позитивного взаимодействия, позволяющего красным каплям полностью исчезнуть, но для полной очистки бассейна вам потребуется немало работы. Я обнаружила, что порой бассейн не очищается полностью. В таких случаях самое правильное — прекратить общение с определенным человеком.

Эта история служит напоминанием о том, насколько важен наш опыт общения с другими людьми, будь то друзья, семья, коллеги или поставщики услуг. Некоторые организации

специально собирают информацию о том, как именно вы (в качестве клиента) относитесь к ним, и выстраивают в зависимости от этого свое отношение к вам. К примеру, в одной хорошо известной бизнес-школе фиксируется каждый акт взаимодействия кандидата с персоналом. Если он грубо ведет себя с секретарями, это заносится в его файл и начинает играть свою роль при принятии решения о его приеме в школу. Это также делается в таких компаниях, как JetBlue. По мнению Боба Саттона, приведенному в его книге «Не работайте с м\*даками», если вы будете постоянно вести себя грубо по отношению к персоналу JetBlue, то через какое-то время попадете в черный список и при всем желании не сможете воспользоваться услугами компании.

Разумеется, вы не можете постоянно делать всех окружающих вас людей счастливыми, а некоторые ваши действия будут приводить к конфликтам. Один из способов управлять такими ситуациями состоит в том, чтобы описать на листе бумаги, что случится потом, когда пыль рассеется.

Я вспоминаю, как несколько лет назад ко мне обратился за советом один студент. Он руководил университетским соревнованием бизнес-планов, и одна команда не представила свои результаты на финальном этапе. Как и все дошедшие до финала, эта команда работала над проектом уже семь месяцев и преодолела на этом пути множество препятствий. Случилось так, что участники не получили сообщения о времени презентации отчасти потому, что объявление было вывешено слишком поздно, а отчасти потому, что они не обратили на него внимания. Мой собеседник никак не мог понять, как ему действовать. У него было два четких варианта: жестко придерживаться правил и дисквалифицировать команду либо же

повести себя мягче и найти для ее презентации другое время. В глубине души он считал верным придерживаться правил. Все остальные команды сдали свои задания в срок, и перекройка графика стала бы мучительна. Я дала ему единственный совет: что бы он ни сделал, впоследствии он должен быть довольным своим решением. Я настоятельно попросила его представить себе, каким образом он мог бы описать эту ситуацию в будущем, на гипотетическом собеседовании при приеме на работу. В конечном счете команде было разрешено выступить.

Позже я поняла, что, если вы станете размышлять о том, каким образом рассказали бы историю о случившемся в будущем, это может стать отличным инструментом для разрешения огромного количества разных дилемм. Поэтому уже сейчас создавайте такие истории, чтобы в будущем с гордостью рассказывать о них.

Ошибки совершает каждый, и беспомощное барахтанье — это естественная часть жизни, особенно когда вы делаете что-то впервые. Я провела бесчисленное количество часов, ругая себя за все сделанные глупости. Однако я также поняла, что самое главное в этом процессе — это возможность научиться на ошибках чему-то новому. К примеру, крайне важно уметь извиняться. Простое признание того, что вы ошиблись, имеет огромные последствия. Нет нужды в длинных обсуждениях и объяснениях, просто скажите: «Я не смог сделать так хорошо, как хотелось бы. Приношу свои извинения». Чем раньше вы это сделаете после того, как поняли свою ошибку, тем лучше. Если перед тем, как принести свои извинения, вы ждете слишком долго, проблема продолжает нарастать.

У меня было немало возможностей попрактиковаться в исправлении последствий своих ошибок. Особенно мне

запомнилась следующая история: вскоре после того как я окончила школу, я прочитала в местной газете статью о планах строительства Технологического музея в Сан-Хосе. Мне показалось, что это прекрасное место для работы. Директором музея должен был стать Джим Адамс, стэнфордский преподаватель и один из пионеров исследований креативности. Я принялась каждый день названивать в офис музея в попытках поговорить с ним, но каждый раз мне отвечали, что Джима нет на месте. Хотя я и не оставляла сообщений, работница музея, отвечавшая на звонки, стала узнавать мой голос и информировала Джима каждый раз, когда я звонила. К тому моменту, когда я наконец дозвонилась до Джима, стопка уведомлений о моих звонках на его столе была высотой в несколько сантиметров.

В итоге Джим согласился встретиться со мной. Я умудрилась произвести отличное впечатление в ходе интервью, однако у него не было позиции, которую он мог бы мне предложить. Он посоветовал мне пообщаться с женщиной, недавно нанятой для работы с дизайном экспозиции. Не исключаю, что первым же заданием этой дамы было избавиться от меня. Она пригласила меня на деловой ужин, но не успели мы сделать заказ, как она сказала: «Прежде всего хочу отметить, что вы не очень подходите этой организации. Вы слишком настырны». Я почувствовала, как на глаза начинают наворачиваться слезы, и крепко задумалась над тем, как можно выйти из этого штопора. Я извинилась за свою назойливость, сказала, что ценю отклик с ее стороны, а затем заметила, что большинство людей назвали бы меня в подобной ситуации энергичной и склонной к энтузиазму. Также я заметила, что мне было крайне полезно узнать, что я, сама того не желая, за счет чрезмерного энтузиазма создала о себе превратное впечатление. Напряжение растаяло,

мы начали потрясающую беседу, и я покинула встречу с предложением о приеме на работу.

Эта история демонстрирует, насколько важно брать на себя ответственность за свои действия и желать научиться чему-то новому на своем опыте. Разобравшись с этим, вы сможете быстро двинуться вперед. И, закрывая затронутый ранее вопрос, не могу не отметить, что курс по креативности, который я в настоящее время преподаю в Школе инженерных наук в Стэнфорде, был впервые создан и прочитан много лет назад именно Джимом Адамсом. Этот мир действительно тесен!

Исследование Джинни Каваджи, эксперта в области межличностных взаимодействий, показывает, что люди, демонстрирующие готовность учиться, могут достаточно эффективно справляться с окружающими их негативными ситуациями. Джинни проводила эксперименты, в ходе которых интервьюеров настраивали против кандидатов на работу перед собеседованием с ними. Каждой из трех групп кандидатов дали свое задание. Цель первой группы состояла в том, чтобы получить работу, второй — научиться из разговора чему-то новому, а третья группа должна была вести себя как обычно. Джинни обнаружила, что негативное предубеждение со стороны интервьюера лишь усилилось при общении с контрольной группой и группой, желавшей получить работу. Однако кандидаты, чья задача состояла в том, чтобы в ходе взаимодействия научиться чему-то новому, смогли преодолеть это предубеждение.

Нас редко учат применять и еще один важный жизненный навык — способность договариваться. Чаще всего наше взаимодействие с другими людьми как раз и представляет собой серию переговоров, и нам здорово мешает, если мы не знаем каких-либо

основ этого процесса. Мы обсуждаем с друзьями, чем займемся субботним вечером, договариваемся с членами семьи, кто будет мыть посуду или оплачивать счета, решаем с коллегами, кто задержится на работе и завершит важное задание, и торгуемся с продавцами о цене машины, которую хотим купить. Мы проводим в переговорах значительную часть дня, однако сами не осознаём этого и уж тем более не понимаем, как делать это эффективнее.

Часто я провожу со студентами упражнение, которое на первый взгляд представляет собой простые переговоры между кандидатом на работу и работодателем\*. Собеседникам необходимо прийти к соглашению по восьми вопросам, в том числе зарплате, времени отпуска и должностных обязанностях. Для каждого из собеседников определены цели по каждому вопросу, то есть каждый в результате должен обеспечить себе максимум ценности. Обычно участники дискуссии начинают обсуждение, двигаясь по списку тем. Достаточно быстро они понимают, что стратегия последовательного обсуждения не работает. В конце 30-минутных переговоров некоторые пары приходят к согласию, другие же расходятся, не найдя компромисса. Те, кому удастся достичь консенсуса, обычно делятся на две категории: готовые к совместной работе и те, кто чувствует в результате переговоров дискомфорт. Некоторые пары достигают примерно одинаковых результатов, а результаты других кажутся достаточно странными и необычными. Что же происходит в этой ситуации?

Главная ошибка при переговорах такого рода состоит в том, что стороны делают неточные предположения, и самое главное

---

\* Это упражнение представляет собой модификацию упражнения, которое обычно проводит Мэгги Нил из стэнфордской Школы бизнеса.

из них — предположение о том, что интервьюер и кандидат имеют противоположные цели. Кандидат считает, что интервьюер хочет чего-то иного, на самом же деле у двух из восьми тем целевые функции обеих сторон совпадают, две — полностью противоречат друг другу, еще две более важны для кандидата, а две последние более важны для рекрутера. Это может показаться странным, но при внимательном рассмотрении вполне адекватно отражает большинство ситуаций, возникающих в жизни. Интересы сторон достаточно часто совпадают даже тогда, когда им кажется, что они находятся на противоположных позициях. А обсуждаемые вопросы почти всегда имеют большую ценность лишь для одной из сторон.

Ключ к успешным переговорам лежит в способности определить интересы всех сторон и таким образом улучшить исход для всех участников. Сказать это проще, чем сделать, так как большинство людей предпочитает не распространяться о своих интересах. Им кажется, что такая манера поведения обеспечивает им более сильную позицию на переговорах. Однако достаточно часто эта стратегия приводит их не туда, потому что в реальной жизни вы должны сопоставлять свои интересы с тем, чего хочет другая сторона.

Не так давно я покупала машину. Я предположила, что продавец хочет, чтобы я потратила на нее как можно больше, а я сама, понятным образом, хотела потратить меньше. Тем не менее я решила проверить свое предположение. Во время тест-драйва я задавала продавцу множество вопросов об автомобильной отрасли, в том числе и о зарплате продавцов. Я узнала, что комиссионные продавца составляют лишь незначительную долю от цены машины. В основном его бонус был основан на оценке его работы клиентом вне зависимости от цены автомобиля.

На это я сказала, что для меня не составит проблемы дать ему хорошую оценку в обмен на привлекательную для меня цену. Эта ситуация была выигрышной для обеих сторон. Прежде я не могла и представить себе, что наши интересы могут настолько соответствовать друг другу. Все, что мне было нужно, — это найти время и внимательно изучить этот вопрос.

Хорошая новость состоит в том, что вы можете развивать переговорные навыки практически каждый день. Позвольте поделиться с вами историей, подтверждающей, что успешные переговоры могут начаться в любой ситуации. Пару лет назад я была в Пекине на конференции, а мой коллега Эд Рубеш встретил там некоторых из своих бывших студентов тайландского университета Таммасат, которые приехали в Китай, чтобы на рассвете совершить восхождение на Великую Китайскую стену. Эта идея показалась мне фантастически прекрасной, и я тоже захотела подняться на стену на рассвете. Поначалу мне показалось, что организовать такое восхождение довольно просто, однако это оказалось совсем не так. Для начала я поговорила с консьержем в гостинице, затем с одним из местных преподавателей, затем с водителями такси, стоявших около гостиницы. Никто из них не был готов помочь мне в реализации идеи. В то же самое время ею заинтересовалось множество моих коллег. Мы договорились встретиться в холле гостиницы в три часа утра. Я совершенно не хотела разочаровывать их, но при этом никак не могла понять, каким образом реализовать эту идею. Я израсходовала все очевидные варианты решения.

Через дорогу от моей гостиницы находилась школа, в которой детей учили английскому языку. Я решила зайти туда в надежде, что найду кого-то, с кем смогу обсудить ситуацию на своем родном языке. Консьерж предложил мне побеседовать

с 17-летним учеником, стоявшим в холле. Я представилась, и мы завели разговор. Моя цель состояла в том, чтобы убедить его помочь мне достичь своей цели. Уже через несколько минут я знала, что он успешный студент, музыкант и спортсмен, готовящийся к поступлению в колледж. Эврика! Я нашла способ помочь ему и сказала, что, если он поможет мне организовать поход на Великую стену на рассвете, я смогу написать рекомендательное письмо для его колледжа. Идея показалась привлекательной и ему, и уже через несколько часов он решил мою проблему. После этого я с огромным удовольствием написала рекомендательное письмо, в котором описывались его инициативность, креативность и щедрость. Совместными усилиями мы создали ситуацию, выигрышную для обеих сторон.

Стэн Кристенсен, преподающий курс по ведению переговоров в Стэнфорде, создал свою карьеру на умении извлекать ценность из переговорного процесса\*. Он обнаружил, что большинство людей не пользуется возможностями, возникающими в ходе переговоров, из-за того что они делают некорректные предположения. Стэн рекомендует искать в переговорах то, что вас удивляет, — любое удивление является признаком неверно сделанного предположения. Он также советует избирать в переговорах подход, основанный на интересах и стиле вашего собеседника, а не на ваших собственных интересах. Не готовьте перед переговорами детальный план — вместо этого послушайте, что скажет другая сторона, и поймите, чем она руководствуется. Это поможет вам прийти к позитивному для обеих сторон исходу.

---

\* Видео с выступлениями Стэна Кристенсена можно найти на сайте <http://ecorner.stanford.edu>.

Родительский труд дает нам бесконечные возможности для оттачивания навыков ведения переговоров. К примеру, несколько лет назад Джош хотел купить новый велосипед. Он очень интересовался велогонками и «нуждался» в красивом новеньком аппарате. Придя как-то раз к нам с Майком, он сказал: «Я внимательно искал и нашел идеальный велосипед. Он мне очень нужен». Мы ответили ему так: «Отлично, но мы не планировали потратить на велосипед так много денег. Мы хотели ограничиться примерно половиной этой суммы. Но, может быть, ты сможешь найти какой-то более привлекательный для нас способ покупки велосипеда?» Я призвала Джоша подумать о том, что он может сделать полезного для нас с Майком и достаточного для того, чтобы мы приняли решение в его пользу. Иными словами, что он мог бы сделать, чтобы наша жизнь стала проще?

Джош подумал несколько дней, а затем вернулся к нам с предложением. Он предложил заниматься стиркой своих вещей, ходить в магазин и готовить ужины для всей семьи три раза в неделю. Мы с Майком решили, что это хорошая идея. Стирка и приготовление еды освобождали нам немало времени, а кроме того, Джош получал возможность освоить несколько важных навыков. Мы согласились. Джош получил велосипед и стал крайне серьезно относиться к своим обязанностям. Как и все родители, мы имеем массу возможностей для обсуждения будущих «делок», и самое главное в этом процессе — показать, что главная цель любых переговоров состоит в том, чтобы перейти к следующим. Иными словами, первая сделка — это только начало.

Если первые переговоры оказались честными и сбалансированными, а обе стороны готовы сохранить такой же дух, то велики шансы на то, что следующие переговоры пройдут еще

более успешно. Как я уже неоднократно упоминала, мы живем в небольшом мире, где повторяющиеся события — вполне нормальная вещь.

Некоторые ситуации по своей природе не могут быть выигрышными для обоих участников — в этом случае лучше просто уйти. Для демонстрации этой мысли Стэн обычно дает своим студентам задание по заключению сделки на рынке недвижимости. Если вы заранее знаете, в чем состоят интересы различных участников, вам становится ясно, что между их целями нет точек соприкосновения и что прекращение переговоров будет лучшим вариантом действий. Невзирая на это, большинство студентов все равно пытается заключить сделку, пусть даже и на невыгодных для себя условиях. Множество из нас придерживается ошибочного мнения, что сделка в любом случае лучше, чем прекращение переговоров. Разумеется, это не всегда правильно, и зачастую вам стоит рассматривать прекращение переговоров как вполне разумный вариант действий.

Лучший способ понять, когда нужно уйти, — это осознать, какие еще варианты у вас есть: таким образом вы сможете сравнить различные имеющиеся возможности. У специалистов по переговорам есть специальная аббревиатура для таких случаев — BATNA (Best Alternative to Negotiated Agreement, лучшая альтернатива переговорному соглашению)\*. Перед началом любых переговоров вы должны понять, в чем состоит их BATNA.

---

\* Концепция BATNA — Best Alternative to Negotiated Agreement — впервые была описана Роджером Фишером и Уильямом Ури в книге *Getting to Yes*. (Издана на русском языке: *Фишер Р., Ури У., Паттон Б.* Переговоры без поражения. Гарвардский метод. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015. *Прим. ред.*)

Для иллюстрации этой концепции Стэн использует пример с участием компании Disney и группы защитников окружающей среды. Disney хочет выстроить новый тематический парк, но экологи возражают. Они постоянно задают компании Disney вопросы, что именно она собирается делать для защиты окружающей среды в процессе строительства и эксплуатации парка. Стороны не могут прийти к соглашению. Результат? Парк не строится. Однако вскоре после этого земельный участок продается девелоперу, который возводит на нем жилой комплекс. Очевидно, что такое строительство оказывает на окружающую среду куда большее негативное воздействие, чем создание тематического парка. Если бы защитники окружающей среды обратили внимание BATNA, то поняли бы, что для них соглашение с Disney — самый предпочтительный исход.

В целом эффективные переговоры требуют, чтобы вы поняли и свои цели, и цели другой стороны, затем попытались прийти к исходу, выигрышному для обеих, а также знали, когда нужно сворачивать переговоры и уходить. Это кажется легким, но на самом деле управление этими навыками и достижение удовлетворенности всех сторон вовсе не простое дело.

Другой ценный навык — умение помогать другим. Во время учебы в колледже я общалась с родителями примерно раз в неделю. В конце каждого звонка мама спрашивала меня: «Чем я могу тебе помочь?» Щедрость этого жеста всегда производила на меня впечатление. В большинстве случаев она не могла быть для меня полезной, однако мне было комфортно от одной лишь мысли о том, что при необходимости она всегда придет на помощь. Став старше, я поняла, что каждый из нас может сделать то же самое для друзей, семьи и коллег. Любому вашему другу понравится, если вы предложите ему помощь. Лишь

малая доля из них ухватится за это предложение, а их запросы будут, скорее всего, довольно скромными. Лишь в редких случаях вас попросят сделать что-то, чего вы сделать не можете или не хотите. Но даже когда вы отказываетесь, друзья остаются благодарными за ваше предложение и принимают тот факт, что порой вы неспособны им помочь.

Если вы еще не практикуете этот подход, то я рекомендую вам начать его использовать хотя бы время от времени. Однако, если ваше предложение будет встречено с одобрением, вам придется помогать другим — искренне и честно. Как говорит Гай Кавасаки: «Вы постоянно должны пытаться вести себя как настоящий mensch». Далее он продолжает: «Mensch помогает людям, которые не обязательно оплатят ему тем же в будущем. Разумеется, нет ничего сложного в том, чтобы помочь людям, которые в будущем могут оплатить вам тем же, но понятие mensch означает помощь другим даже тогда, когда они гарантированно не смогут помочь вам в ответ. Если хотите, можете назвать это кармой, однако чаще всего мы готовы помогать именно щедрым и внимательным к другим людям»\*.

Я четко помню одну ситуацию, в которой совершенно не понимала, как это сделать. Когда я только поступила в колледж, в моем классе был физически неполноценный парень: для ходьбы ему были необходимы костыли. Как-то раз, идя вниз по лестнице, он споткнулся и упал. Пока он безуспешно пытался встать, я никак не могла решить, как поступить. С одной стороны, я понимала, насколько сложно ему ходить без посторонней помощи, но с другой — боялась, что если я приближусь

---

\* Mensch — слово из языка идиш, означающее человека, который нравится другим, которому доверяют и к мнению которого прислушиваются.

к нему, то могу смутить его вниманием к его физическому недостатку. Примерно то же самое я чувствовала, когда мой однокурник потерял мать, умершую после продолжительной болезни. Я не знала, что сказать, боялась сделать что-то неправильное и предпочла отмолчаться. Много лет спустя я занималась бегом на территории кампуса в Стэнфорде. Накануне было дождливо, и внезапно я упала в грязь. Мне было больно, я сидела в грязи со слезами на лице. Мимо меня прошло не меньше десятка человек, однако никто не поинтересовался, можно ли мне как-то помочь. И в этот самый момент я поняла, что именно должна была сказать парню, растянувшемуся перед всем классом много лет назад, и школьному товарищу, потерявшему мать. Все, что было нужно, это вопрос: «Ты в порядке? Могу ли я что-нибудь для тебя сделать?» Теперь это кажется совсем простым. Удивительно, что мне потребовалось так много лет, чтобы понять это.

Аналогичный подход вполне применим, когда в команде появляются новички. К сожалению, большинство из нас тратит слишком много времени на ситуации, в которых мы можем выиграть только за счет кого-то другого, поэтому нам сложно научиться помогать окружающим. Я помню, как на первой неделе в колледже попросила одну из знакомых по общежитию девушек помочь мне с домашним заданием. Не медля ни секунды, она ответила: «Если я тебе помогу, ты окажешься лучше меня и сможешь поступить в медицинскую школу, а я нет». Я совсем не преувеличиваю: она не желала мне помочь только потому, что через четыре года мы с ней могли бы оказаться конкурентками. Много лет спустя я слушала жалобы своего сына на то, что практически по всем предметам оценки выставляются по методу кривой. Иными словами, помимо концентрации

на учебном материале он и его товарищи должны были думать о том, насколько хороши их результаты относительно результатов всех остальных. Разумеется, в таких условиях помощь другому человеку становится маловероятной.

После нескольких лет работы в этой среде я совершенно не представляла себе, что значит быть хорошим командным игроком. Мне потребовалось немало времени, чтобы понять, что конкурентное мышление, при котором вы побеждаете за счет кого-то другого, совершенно непродуктивно. Почти все происходящее в нашей жизни делается в составе команд, и люди, не умеющие помогать другим стать успешнее, оказываются в проигрышном положении. Лучшие командные игроки многое делают для того, чтобы и другие достигли успеха. В сущности, чем выше вы поднимаетесь в корпоративной иерархии, тем меньше ваш индивидуальный вклад. Вместо этого вашей работой становится лидерство, вдохновение и мотивация других. Большая часть вашей работы начинает выполняться коллегами, воплощающими в жизнь ваши идеи. Соответственно, если вы не можете хорошо работать с другими, это приводит к невозможности исполнять намеченные планы. Успешные командные игроки понимают, чем руководствуется каждый участник команды, и ищут способы помочь другим в достижении успеха. Кроме того, великие лидеры умеют делать так, чтобы каждый член команды мог наилучшим образом проявить свои сильные стороны.

Мне доводилось работать в командах, участники которых считают, что эта работа дается им легко. Это идеальная рабочая среда. Каждый человек делает то, что получается у него лучше всего, и признателен всем остальным представителям команды за вносимый ими вклад. Каждый участник занимается работой, идеально подстроенной под его навыки и интересы. Все

понимают, что их вклад в общее дело достаточно ценен, и в той же степени ценят достижения других. Это прекрасно иллюстрирует выражение «нарисовать цель вокруг стрелы». Впервые я услышала его от своего коллеги Форреста Глика. В годы его работы в Гарвардском университете эта фраза была настоящей мантрой его группы. Идея состоит в том, чтобы найти самого талантливого человека (стрелу) и нарисовать вокруг его занятий цель, сконцентрировав вокруг нее работу всех остальных. Если вы позволяете по-настоящему талантливым людям делать то, что получается у них лучше всего, результат окажется просто превосходным. Они почувствуют себя на своем месте, а следовательно, их производительность будет выше, чем в ситуации, когда бы они занимались чем-то не соответствующим их талантам или интересам. Самое главное в этом случае — собрать команду с правильным набором дополняющих друг друга навыков.

Ваша цель как потенциального кандидата на работу состоит в том, чтобы понять, подходит ли вам предлагаемая вакансия (иными словами, правильная ли вы стрела для данной цели). Слишком часто мы концентрируемся на самом факте получения работы, а не на том, насколько она соответствует нашим навыкам и интересам и, что еще более важно, можем ли мы работать с другими представителями команды. Один из способов состоит в том, чтобы поговорить с собеседниками помимо работы о чем-то еще. Для этого вы можете включить в резюме рассказ о своих хобби и интересах: это может послужить крючком для интервьюера и позволит увидеть вас с новой стороны. Такие вещи случались в моей жизни множество раз. Иногда это может быть любовь к индийской кухне, заинтересованность в вашей коллекции окаменелостей, факт принадлежности к одному и тому же студенческому братству или занятия одним

и тем же видом спорта в школьные годы. Подобные крючки заставят интервьюера видеть в вас живого человека, а не ходячий набор профессиональных навыков. Кроме того, это отличный способ узнать больше о самом интервьюере.

Толковые люди часто делают одну ошибку: они занимаются чрезмерной рационализацией и делают не «правильные», а «разумные» вещи. Рэнди Комисар, автор книги *The Monk and the Riddle*, полагает, что две эти концепции нередко путают между собой. Умные люди зачастую слишком глубоко анализируют проблему, создают решение, которое, как им кажется, лучше всего соответствует их интересам (то есть делают толковый выбор), однако такое решение не является верным. Для иллюстрации этой мысли Рэнди поделился историей из собственной жизни. Один подрядчик, работавший над ремонтом дома Рэнди, ужасно сделал свою работу, и для исправления его ошибок требовалось еще больше труда. Спустя довольно продолжительное время после окончания работы он позвонил Рэнди и сказал, что тот не оплатил окончательный счет. Зная о том, насколько подрядчик неорганизован, Рэнди был почти уверен, что тот не сможет доказать этот факт. Однако, изучив собственные записи, Рэнди обнаружил, что действительно не оплатил счет. Конечно, ему было довольно просто обвинить подрядчика в том, что ошибка вкралась в его бухгалтерию, и ничего не оплачивать. Однако Рэнди знал, что, невзирая на свое разочарование работой подрядчика, он все равно был должен тому деньги. И он выписал чек, понимая, что делает верный шаг.

Когда я размышляю о сравнении «разумных» и «правильных» вещей, то часто вспоминаю одно судебное разбирательство, на котором я была в составе присяжных. Суть дела

заклучалась в неправомерном увольнении: работница обвинила своего работодателя в том, что он уволил ее без видимых причин за несколько дней перед тем, как она могла реализовать имевшиеся у нее опционы на акции компании. Разбирательство продолжалось несколько недель, и у меня было время подумать о «правильном» исходе этого дела. Закон был на стороне работодателя, потому что согласно условиям контракта сотрудник мог быть уволен в любой момент. Однако присяжным не было до конца понятно, являлось ли решение работодателя об увольнении «правильным», принимая во внимание, когда именно оно сделано. Присяжные спорили между собой несколько дней. Теперь я понимаю, что мы разрывались между «правильным» и «умным» решениями. В конечном счете мы встали на сторону истицы, однако работодатель должен был выплатить ей меньшую сумму, чем она просила. Позднее я узнала, что на это решение была подана апелляция и судебное разбирательство возобновилось.

Обе эти истории наглядно показывают, что между действительно правильными решениями и решениями, которые кажутся вам правильными при рациональном размышлении, есть большая разница. Ваши действия всегда влияют на то, как воспринимают вас другие, и, как уже упоминалось бесчисленное множество раз, скорее всего, вы столкнетесь с этими людьми и в дальнейшем. И будьте уверены, что они хорошо запомнят то, как вы себя вели.

Одна из основных проблем, мешающих людям, состоит в том, что они берут на себя слишком много. Со временем это приводит к разочарованию. Жизнь можно представить себе как огромный шведский стол с разнообразными

блюдами-возможностями, но, если вы положите себе на тарелку слишком много, это приведет к несварению. В жизни, как и на шведском столе, вы можете попробовать все, что захотите, но не делайте это одновременно. Подход может быть таким: в каждый момент времени выбирать три приоритета и при этом понимать, что они изменятся, когда изменится ваша жизнь. В этой концепции нет ничего нового. Фактически принцип «правила трех» уже давно используется американским корпусом морской пехоты и другими воинскими подразделениями. За многие годы проб и ошибок военные обнаружили, что большинство людей одновременно может глубоко заниматься всего тремя вещами. В результате вся военная система выстроена именно вокруг этого принципа. Отделение в американской армии состоит из нескольких бойцов, взвод — из 3–5 отделений, а рота — из нескольких взводов. Военные экспериментировали и с «правилом четырех», однако оно оказалось куда менее эффективным.

Самоограничение тремя приоритетами может показаться довольно пугающим. Однако вы в силах избегать так называемой Тирании Слова «Или» (то есть вам не нужно выбирать между различными вещами). На помощь вам приходит серийность. Скажем, если у вас рождается ребенок, вы можете на время ослабить работу по другим направлениям. Вы откладываете в сторону прочие дела, когда наступает срок сдачи важного проекта. При этом существует множество способов одновременного удовлетворения сразу нескольких желаний. Скажем, если вы любите готовить и хотите проводить время с друзьями, то можете создать клуб поваров-любителей. Несколько лет назад я познакомилась с женщиной, которая организовала группу под названием Chop and Chat («Режь и болтай»).

Каждую субботу шесть женщин собирались вместе дома у одной из них и занимались готовкой. Участницы приносили с собой ингредиенты для нескольких блюд, а после приготовления делили еду на шесть больших порций. Иными словами, каждая из них уносила домой шесть блюд — по одному для каждого буднего дня. Этот метод представлял собой изобретательный способ совмещения процессов приготовления еды и интересного общения.

Точно так же и вы можете найти инновационные пути для совмещения работы и других интересных для вас вещей. Возьмем Ферн Мандельбаум, бизнес-леди, занимающуюся венчурным финансированием проектов. Можно было бы предположить, что Ферн проводит все свои деловые встречи в офисе. Однако на самом деле Ферн — заядлая спортсменка, поэтому, если вы хотите обсудить с ней новый проект, будьте готовы отправиться на напряженную тренировку. Каждый знакомый Ферн знает, что на встречу с ней стоит идти в кроссовках и с бутылочкой воды. Ферн понимает, что такой метод ведения переговоров позволяет и лучше узнать каждого предпринимателя, ищущего финансирование, и насладиться свежим воздухом и спортом. Стоит вспомнить и о Линде Гасс, знаменитой художнице, рисующей свои картины на шелке. Помимо карьеры в этой области она уделяет много внимания вопросам охраны окружающей среды. За многие годы работы ей удалось совместить свои интересы: с помощью творчества она доносит до аудитории информацию о важных проблемах в области защиты природы\*.

---

\* Вы можете познакомиться с работами Линды Гасс на сайте <http://www.lindagass.com>. Не так давно она создала новую серию работ, посвященных проблеме водоснабжения в Калифорнии.

Давайте теперь суммируем вышесказанное. На самом деле достаточно просто избегать препятствий, которые люди сами создают на собственном пути. Один из лучших методов — демонстрация искренней благодарности помогающим вам людям. Держите на столе пачку благодарственных карточек и используйте их как можно чаще. Никогда не забывайте, что наш мир невелик и что вы с большой долей вероятности будете снова и снова сталкиваться с одними и теми же людьми. Защитите и улучшите свою репутацию — это ваш самый ценный актив, который нужно тщательно охранять. Научитесь извиняться с помощью простого слова «Простите». Помните, что обсуждать можно все что угодно. Учитесь двигаться в сторону такого исхода, при котором обе стороны могут считать себя выигравшими. Попробуйте использовать самые сильные стороны окружающих вас людей и убедитесь в том, что они занимаются тем, что получается у них лучше всего. Делайте «правильные», а не «разумные» вещи — позднее вы будете этим гордиться. Наконец, не берите на себя слишком много — это разочарует и вас самих, и тех, кто на вас рассчитывает.



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

