

Мы посвящаем эту книгу памяти наших отцов:

Джерри Брегмана (13 декабря 1931 г. — 23 апреля 2020 г.)

Джозла Джейкобсона (30 июля 1918 г. — 26 декабря 1989 г.).

Питер: «Папа, на создание этой книги меня вдохновила твоя способность незаметно и тонко пробуждать в людях лучшее».

Хауи: «Папа, ты показал мне, как быть борцом за позитивные перемены и поддерживать тех, кто слабее».

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

неприятие. 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,

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru