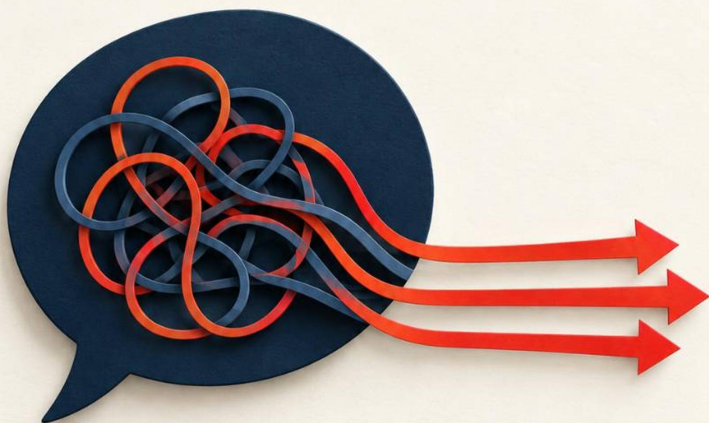


Вы объяснили. Они поняли другое

**Как превращать слова руководителя
в согласованные действия**



Адриан Нортвейл

Адриан Нортвейл
Вы объяснили. Они поняли
другое. Как превращать
слова руководителя в
согласованные действия

*<https://litres.ru/74506667>
SelfPub; 2026*

Аннотация

Совещание закончилось. Все кивнули. Каждый пошел делать свое.

Сколько стоит компании это «мы же договорились»? Сорванные сроки, повторные встречи, обиды и стратегия, которую каждый понял по-своему. Чем выше ваша должность, тем дороже обходится неясная фраза.

Научитесь проверять всю цепочку: что вы сказали, что люди услышали и что сделали. Вы разберете, как объяснять перемены разным командам, поднимать неудобные темы, слышать сопротивление и завершать обсуждение понятными решениями, ролями и сроками. Корпоративные истории покажут, где сообщение теряет смысл и как вернуть его до очередного срыва.

Перед следующей важной встречей откройте эту книгу. Подготовьте разговор, после которого сотрудникам будет ясно, что делать дальше. Ваши слова должны выдерживать проверку действием. Для работы с текстом в процессе подготовки книги применялся Gemini

Содержание

Глава 1. Разговор длиной в полвека	10
Уроки дороги	10
Вопросы, за которые не хвалят	13
Первый маленький бизнес	15
Две школы работы	18
Продажи, красота и масштаб	20
Когда большой бизнес не любит тех, кого пригласил	23
Голос клиента	26
Центр перемен	29
Глава 2. Одно слово - разные картины	32
Кофе, который все понимали по-своему	33
Как стратегия распадается по дороге вниз	35
Три слоя любого важного разговора	37
Руководителю нужен навык переводчика	39
Почему нельзя просто взять чужой рецепт	41
Четыре вопроса, которые возвращают разговор к реальности	42
Четыре разговора этой книги	43
Глава 3. Лидерство слышно в разговоре	45
Человек, который говорил на три шага вперед	46
Лидерство проверяется на выходе из комнаты	49
Три вопроса, которые люди задают всегда	50

Неразговор тоже является сообщением	51
Виртуальная среда увеличивает шум	52
У руководителя почти не бывает случайных фраз	53
Уязвимость не дает права забирать разговор себе	55
Подлинность важнее идеальной формулировки	57
Обратная связь - доказательство, что разговор жив	58
Сообщение должно двигать	59
Глава 4. Слияние как тест на общий язык	61
Конец ознакомительного фрагмента.	62

Адриан Нортвейл

Вы объяснили. Они поняли другое. Как превращать слова руководителя в согласованные действия

Введение. Разговор, с которого начинаются перемены

Большие изменения редко начинаются с плана. Чаще - с фразы, после которой люди по-другому видят свою работу.

Лидерство часто описывают большими словами: стратегия, влияние, трансформация, культура, ответственность. Но в реальной работе все это существует только до тех пор, пока кто-то не произнесет конкретную фразу конкретному человеку. План может занимать сорок слайдов, организационная схема - целую стену, а бюджет - тысячи строк. Но перемена начинается в тот момент, когда сотрудник слышит: что именно меняется, зачем это нужно и какое место в новой картине отведено ему.

За годы работы я убедилась, что большинство серьезных сбоев не начинается с недостатка интеллекта. В компаниях обычно хватает умных людей. Проблема возникает тогда, когда одна и та же идея в головах разных людей превращается в

разные истории. Руководитель говорит о росте, финансовая команда слышит дисциплину затрат, продажи - новые территории, продуктовая команда - риск для сроков, а сотрудник на первой линии задает самый прямой вопрос: «Что теперь будет со мной?» Формально все обсуждают одну стратегию. На деле каждый участвует в собственной версии разговора.

Вот почему я отношусь к разговору как к рабочему инструменту руководителя, а не как к мягкому навыку. Разговор можно спроектировать, проверить, упростить, повторить и перевести на язык другой аудитории. Его можно испортить излишней сложностью, жаргоном, страхом, высокомерием или молчанием. И его можно сделать достаточно ясным, чтобы люди не просто поняли слова, а увидели, что от них требуется и почему их вклад имеет значение.

Есть три вопроса, которые люди задают всегда, даже если не произносят их вслух. Что меняется? Почему это происходит? Как это повлияет на меня? Если лидер отвечает только на первые два, третий вопрос все равно остается в комнате. Он проявляется в слухах, осторожности, сопротивлении, пассивном согласии или в бесконечных уточняющих встречах. Молчание не отменяет разговор - оно просто отдает его на аутсорсинг чужим догадкам.

В этой книге я буду возвращаться к четырем уровням разговора. Первый - разговор с собой: какие решения, люди, ошибки и повороты сформировали мой способ руководить. Второй - разговор о переменах в компании: как понять, что

старый способ работы перестал быть актуальным. Третий - разговор, который проводит людей через изменение: как переводить сложность в ясные ориентиры. Четвертый - разговор действия: как превращать согласие в конкретные решения, роли, сроки и поведение.

Я начинаю с личной истории не потому, что считаю биографию универсальным учебником. Наоборот. Биография полезна лишь тогда, когда помогает увидеть закономерность. Моей закономерностью стала привычка слушать, что люди имеют в виду, а не только что они произносят; замечать разрыв между намерением и восприятием; не бояться задавать неудобный вопрос; искать язык, на котором две стороны могут наконец услышать друг друга.

Эта привычка возникла задолго до первых кабинетов, должностей и стратегических сессий. Она выросла из субботних поездок с отцом, из школьного конфликта, из маленького зимнего бизнеса, из розничной торговли, из модной индустрии, из первой жесткой корпоративной проверки и из комнат, где очень умные люди переставали слышать друг друга. Если оглянуться назад, карьера выглядит не как лестница. Она больше похожа на длинную цепочку разговоров, каждый из которых добавлял новый способ видеть людей и работу.

Поэтому первая глава - не резюме и не парад достижений. Это попытка показать, как формируется лидерский слух. Он появляется, когда ты замечаешь, что покупатель говорит од-

но, а хочет другого; когда понимаешь, что выручка не равна прибыли; когда видишь, как конкуренция заставляет придумать новую модель; когда убеждаешься, что блестящая идея бесполезна, если окружающие не могут с ней работать. Все эти уроки, как выяснилось позже, были уроками о разговоре.

Глава 1. Разговор длиной в полвека

Уроки дороги

Мой отец, Джим Келли, никогда не называл себя предпринимателем. После службы в военно-морских силах он устроился продавцом бытовой техники в сеть Harbor Home Stores, а по вечерам учился на экономическом факультете по программе для ветеранов. По субботам, чтобы быстрее выплатить учебный кредит и отложить деньги на дом, он подрабатывал в Brightway Laundry: развозил чистую одежду постоянным клиентам и собирал новые заказы в соседних кварталах.

Мне было девять, когда он впервые разрешил поехать с ним. В фургоне пахло крахмалом, бумагой и кофе из металлического термоса. Сначала мы развозили готовые заказы, затем отец выбирал улицу, где у Brightway было мало клиентов, парковался у обочины и шел от двери к двери. Он не начинал с цены. Он спрашивал, как семья решает вопрос с рубашками, пальто и школьной формой, сколько времени уходит на поездки в химчистку, что раздражает в нынешнем сервисе. Только потом рассказывал о бесплатном заборе вещей, двухдневном цикле и фиксированной цене на мужские сорочки.

В среднем за субботу он привозил две-четыре новые карточки клиентов. В фургоне я сортировала их по улицам и номерам домов, а на обратной дороге мы обсуждали, почему одна дверь закрылась через двадцать секунд, а у другой нас пригласили на кухню и налили лимонад. Однажды я сказала, что он слишком быстро начинает говорить о сроках, не выяснив, есть ли у семьи дети. На следующей неделе он попробовал сначала спросить про школьную форму. Количество заказов выросло. Для десятилетнего ребенка это было оглушительным открытием: взрослый может выслушать идею ребенка, проверить ее и признать, что она работает.

Позже отец окончил университет и получил должность регионального руководителя продаж в Спрингфилде, Массачусетс. Мы переехали из Олбани в Лонгмидоу - примерно на девяносто миль. Для матери, которая привыкла жить в десяти минутах от сестер и родителей, это звучало как эмиграция. Отец не спорил с ее страхом. Он повез нас посмотреть новый район.

Дом стоял на тихой улице рядом с парком и небольшим прудом, который зимой превращался в общественный каток. В гараже стоял подержанный голубой Plymouth Valiant - первый автомобиль, который отец купил специально для матери. Она сразу сказала, что не умеет водить. Он спокойно ответил, что уже оплатил шесть занятий с инструктором. Мне запомнился не сам дом и даже не машина. Мне запомнилось, как он снимал страх конкретикой. Не «все будет хорошо», а

маршрут, расстояние, уроки вождения, бюджет и обещание ездить к семье по выходным.

Тогда я еще не знала слова «управление изменениями». Но первый принцип уже был перед глазами: перемена легче принимается, когда ее можно увидеть, потрогать и разложить на понятные шаги. Люди редко сопротивляются абстрактной идее как таковой. Они сопротивляются пустым местам в своей картине будущего.

Вопросы, за которые не хвалят

В шестом классе я училась в частной школе Ridgeway Academy. На уроке обществознания нам выдали рабочую тетрадь, где страны были разделены на три группы: «лидирующие», «догоняющие» и «отсталые». Рядом стояла иллюстрация с фабриками и небоскребами наверху и деревней без электричества внизу. Подпись утверждала, что технологическое развитие напрямую отражает уровень общественной зрелости.

Я подняла руку и спросила, означает ли это, что люди без фабрик менее развиты как общество. Учитель ответил, что схема упрощенная и спорить с ней не нужно. Я спросила, зачем тогда изучать обществознание, если нельзя задавать вопросы о схеме. Это был не лучший способ завоевать симпатию взрослого человека, который уже решил, что урок должен идти по плану.

После занятия меня оставили в классе, а отцу позвонили на работу. Он приехал в костюме и явно был недоволен тем, что его выдернули из офиса. Учитель изложил ситуацию как проблему дисциплины. Отец попросил показать страницу. Он прочитал подпись, посмотрел на меня и спросил, что именно меня задело. Я объяснила. Затем он сказал учителю: «Если школа учит детей думать, ей придется иногда терпеть вопросы, которые мешают расписанию». Он не сказал, что я

всегда права. Он сказал, что вопрос заслуживает ответа.

Через несколько недель родители перевели нас в государственную школу. Дома никто не устраивал торжество по поводу моей принципиальности. Отец лишь сказал, что смелость задавать вопрос не освобождает от обязанности слушать ответ. Эта вторая часть урока оказалась не менее важной. В карьере я много раз встречала людей, которые гордились тем, что «говорят правду», но на самом деле просто использовали прямоту как разрешение не слушать. Вопрос имеет ценность только тогда, когда он открывает разговор, а не закрывает его.

Первый маленький бизнес

Пруд возле нашего дома каждую зиму становился центром района. Дети катались на коньках, родители стояли у борта с термосами, кто-то приносил печенье, кто-то - кофе. В двенадцать лет я заметила, что почти каждый второй взрослый несет горячий напиток. Дома я сказала отцу, что хочу продавать пряный яблочный сидр.

У нас была старая хозяйственная тележка с широкими колесами. Отец снял колеса, прикрутил две деревянные полозья и сделал небольшую платформу под термосы. Мы купили одноразовые стаканы с крышками, порошковую корицу, яблочный концентрат, бумажные салфетки и лист пенокартона для вывески. Отец завел тетрадь учета и красной ручкой записал стартовые расходы: 18 долларов 60 центов.

Первую субботу я торговала с десяти утра до трех. В воскресенье - с двух до четырех, потому что большинство семей до обеда были в церкви или за семейным столом. За первый уикенд выручка составила 31 доллар 40 центов. Я уже считала себя богатой, пока отец не вычел себестоимость напитка, стаканов и часть первоначальных расходов. В руке у меня осталось 9 долларов 15 центов.

Я возмутилась. Он не стал читать лекцию. Просто открыл тетрадь и показал, какие расходы повторятся на следующей неделе, а какие были разовыми. Так я впервые поняла разли-

цу между деньгами в кассе и прибылью. Эта разница потом спасала меня от многих красивых, но плохих бизнес-идей.

Два сезона мой сидр продавался отлично. На третий год администрация парка открыла у пруда утепленный киоск. Там появились хот-доги, пончики, кофе и тот же яблочный сидр - еще и со взбитыми сливками. Я пришла домой раньше времени, бросила перчатки в прихожей и объявила, что взрослые украли мой бизнес.

Отец выслушал, а потом сказал неприятную вещь: если идея достаточно хороша, чтобы ее скопировали, значит, конкуренция была вопросом времени. «Твоя задача не доказать, что они поступили некрасиво. Твоя задача - понять, что ты можешь делать лучше». Младший брат Майкл предложил кататься по дальнему краю пруда с двумя стаканами в переноске и принимать заказы прямо у тех, кто не хотел возвращаться к киоску. За каждую смену я платила ему десять процентов прибыли.

Доставка сработала. Мы не победили киоск ассортиментом, зато выиграли удобством и отношением. Я знала имена постоянных покупателей, помнила, кто просит меньше корицы, а кто всегда берет два стакана - один себе, второй жене у лавочки. К концу сезона администрация предложила мне прекратить самостоятельную торговлю и работать у них по выходным с процентом от продаж. Я согласилась. В двенадцать лет я пережила первую конкуренцию, первую партнерскую модель и первое маленькое «поглощение».

Самый устойчивый урок оказался не финансовым. Люди возвращались не только за сидром. Они возвращались туда, где их узнавали. Позже, когда у меня появились команды и крупные клиенты, я снова и снова видела одно и то же: внимание - это не декоративная вежливость. Это часть ценности.

Две школы работы

В пятнадцать лет я получила разрешение на работу и на рождественский сезон устроилась в Harbor Home Stores за стойку заказов по каталогу. Через год я стала лучшим сотрудником смены по объему оформленных заказов. Менеджер спросил, в чем секрет.

Я объяснила, что в первый сезон заметила странную закономерность. Женщины часто заказывали мужьям рубашки, галстуки и носки, а после Рождества мужчины возвращали их с просьбой не сообщать женам. Во второй сезон я стала задавать покупательницам больше вопросов о том, чем муж занимается в гараже, саду или мастерской. Если человек любил чинить вещи, я показывала наборы инструментов, переносные лампы и новые насадки для дрелей. Возвратов стало намного меньше. Я не стала лучше «продавать». Я стала лучше понимать, какую работу подарок должен выполнить в жизни покупателя.

После школы наша семья переехала в Нью-Хейвен, а я поступила в университет в Филадельфии. Мне нравился город, его плотность и скорость. Я подрабатывала в универсаме Barton & Hale в центре. Там впервые увидела розницу как театр: упаковка, витрины, свет, музыка, язык продавца и даже то, как он передает пакет через прилавок, создавали ощущение ценности до того, как клиент успевал оценить сам то-

вар.

После выпуска меня взяли в управленческую программу более дорогого магазина Lennox & Field. Я курировала дизайнерские аксессуары и отдел блуз. Там у меня было два учителя, которые не могли быть более разными.

Нора Белл, закупщик аксессуаров, носила яркие юбки, крупные серьги и могла за пятнадцать минут перестроить витрину, если чувствовала, что коллекция «не разговаривает» с покупателем. Она учила смотреть на движение, настроение, контекст и доверять интуиции, когда данных еще мало. Для нее плохой риск был не в ошибке, а в скуке.

Джанет Кроу, закупщик блуз, вела толстую тетрадь с размерными рядами, оборачиваемостью, сроками поставки и причинами возвратов. Она повторяла: «Сначала научись проходить маршрут полностью, потом ищи короткую дорогу». Ее любимым различием было отличие внимания к деталям от погружения в детали. Первое помогало видеть систему. Второе могло лишить человека способности видеть целое.

Нора доверяла внутреннему чутью. Джанет считала чутье вторичным сигналом, который нужно проверить опытом и фактами. Они были друзьями. Наблюдая за ними, я поняла, что сильный руководитель не обязан выбрать один лагерь. Интуиция подсказывает, где смотреть. Дисциплина помогает понять, что ты там действительно увидел.

Продажи, красота и масштаб

В Lennox & Field я подружилась с руководительницей косметического отдела и попросила познакомить меня с кем-нибудь из производителей. Мне хотелось перейти из розницы в продажи бренда. В одной крупной косметической компании мне отказали: у меня не было опыта за прилавком, а региональные продажи тогда считались мужской работой. Интервьюер даже объяснил, что женщина будет «слишком эмоционально привязана к продукту, которым пользуется сама». В начале семидесятых подобные аргументы произносили без смущения.

Через знакомую я вышла на Лео Гранта, который получил американскую лицензию на линию Mira Lane Color - молодого британского бренда с темными тенями, графичными подводками и необычными названиями оттенков. Лео хотел продавать косметику не как аптечный товар, а как модный аксессуар рядом с одеждой и бижутерией. Он предложил мне территорию от Филадельфии до Балтимора, включая Нью-Джерси и Делавэр.

За первые восемнадцать месяцев я закрыла присутствие в девятнадцати аптеках, открыла тридцать четыре бутика и четыре региональных универмага. Чтобы новая линия не стояла на полке без объяснения, я проводила дни макияжа. Бутики заранее звонили клиенткам, а по субботам к стойке вы-

страивалась очередь. Опыт, который когда-то казался несерьезной подростковой подработкой, неожиданно стал моим преимуществом в продажах.

В 1976 году я переехала в Нью-Йорк и стала национальным руководителем продаж. За два года мы вместе с Лео и небольшой командой выросли до 8,4 миллиона долларов выручки. Для молодого бренда это был отличный результат, но гораздо важнее для меня были пять правил Лео. Он повторял их настолько часто, что я до сих пор слышу его голос.

Первое: после того как в переговорах все сказано, не спеши заполнять тишину. Второе: особенно сильной приходится быть, когда терять уже почти нечего или, наоборот, на кону стоит все. Третье: плохая сделка дороже отсутствия сделки. Четвертое: не нанимай людей под доход, которого еще нет. Пятое: если к тебе пришел человек по рекомендации, дай ему несколько минут - иногда помощь возвращается оттуда, откуда не ждешь.

Пятое правило он демонстрировал не словами. Однажды по дороге в аэропорт мы увидели женщину рядом с машиной с пробитой шиной. Лео попросил таксиста остановиться, снял пиджак и поменял колесо. Счетчик продолжал работать. Женщина была почти в слезах от облегчения. Через десять минут после того, как мы снова поехали, водитель молча выключил счетчик. Лео посмотрел на меня и сказал: «Если можешь снять чью-то проблему за десять минут, не трать пять на объяснение, почему это не твоя работа».

Через год европейский владелец бренда решил не продлевать американскую лицензию. Причина была почти абсурдной: продажи превысили ожидания, и головная компания захотела вести рынок напрямую. Команда чувствовала себя преданной. Лео попросил нас не делать резких движений. Через месяц он получил финансирование для нового бренда Vela Cosmetics. Большая часть команды перешла к нему.

Мы снова открыли офис, снова собрали продажи и снова начали строить. Но в этот раз рынок оказался сильнее нас. Рецессия ударила по рознице, инвесторы сократили финансирование, поставки из Европы стали нерегулярными. Через девять месяцев Лео закрыл компанию. Это была болезненная развязка и очень полезный урок: лояльность, талант и хорошая стратегия не отменяют денежного потока. Иногда правильные люди оказываются в правильной идее в неправильный момент.

Когда большой бизнес не любит тех, кого пригласил

К тому времени я собиралась замуж. Мой будущий муж тоже много ездил, а в последние годы я проводила в дороге две-три недели в месяц. Через знакомого меня представили в Northstar Document Systems - крупную технологическую компанию, которая искала пять женщин для ускоренной управленческой программы. Компания обещала обучение продажам, финансам и операционному управлению, зарплату выше моей и почти отсутствие командировок.

Я долго не могла представить себя вне моды и косметики. Но после нескольких собеседований поняла, что предложение дает то, чего мне не хватало: системную школу бизнеса. Осенью 1979 года, за несколько часов до моей свадьбы, руководитель программы приехал в отель, где проходила церемония, и официально предложил работу. Я сидела в халате с заколками в волосах и подписывала письмо о найме между чашкой кофе и визитом визажиста.

Первое назначение быстро уничтожило романтические представления о корпоративной школе. Я попала в отделение Midtown South. Из пяти женщин я была единственной внешней кандидаткой. Руководитель филиала считал, что должность нужно было отдать человеку из его команды. Он перераспределил территории так, что мой коллега полу-

чил стабильные крупные аккаунты, а мне достались сложные участки и несколько клиентов в состоянии сокращения.

Через пятьдесят два дня после начала работы состоялся первый операционный обзор. К этому моменту один крупный торговый клиент закрыл три магазина и перевез оборудование Northstar в другой регион. Я попросила пересчитать план, поскольку техника не исчезла из компании, а лишь сменила географию. Руководитель отказал.

Один из коллег тихо подсказал, что у Northstar существует межрегиональный кредит за перенос установленной базы. Я позвонила менеджеру национального аккаунта и попросила оформить корректировку. Узнав об этом, начальник вызвал меня в кабинет и выдал письменное предупреждение за нарушение цепочки согласований. Для меня это было ошеломляюще: финансовый результат был выгоден и ему, но его больше раздражало, что решение прошло не через него.

На обзор я пришла с выполнением плана на 31 процент. Один из региональных руководителей, известный жесткими вопросами, посмотрел на слайд и спросил: «Каким талантом нужно обладать, чтобы показать тридцать один процент?» В комнате засмеялись. Начальник филиала молчал.

Именно тогда я вспомнила правило Лео о силе, когда на кону все. Я подняла голову и спросила: «Если бы после пятидесяти двух дней я показывала 310 процентов, вы бы решили, что это доказательство моего мастерства?» Комната замолчала. Другой руководитель сказал: «Справедливо. То-

гда покажите, как собираетесь закрыть разрыв».

У меня был план. Я показала перенос оборудования, список клиентов на замену, новые отраслевые цели и еженедельный ритм продаж. Год я закончила на 101 проценте. Это не был рекорд, но для стартовой позиции он потребовал огромного труда. Через несколько месяцев я позвонила четырем другим женщинам из программы и рассказала, какие вопросы задают на обзорах и как устроена внутренняя политика. Мы перестали воспринимать друг друга как конкурентов за ограниченное число мест и стали сетью поддержки.

Этот опыт научил меня двум вещам. Во-первых, в больших организациях формальная цель и неформальная система власти могут противоречить друг другу. Во-вторых, если лидер не объясняет правила игры, люди все равно их выучат - только через слухи, наказания и ошибки. Такое обучение обходится компании гораздо дороже.

Голос клиента

В Northstar я проработала больше двадцати лет. Со временем мне стали доверять запуск новых направлений внутри корпорации. Я любила такие задачи, потому что они возвращали предпринимательское напряжение - но теперь внутри большой системы, где каждый эксперимент должен был выдерживать дисциплину бюджета, юридические ограничения и сложную цепочку решений.

К концу девяностых компания запустила программу Horizon 2003. Мы хотели перестроить четыре сквозных процесса: от идеи до вывода продукта, от рынка до получения оплаты, интегрированную цепочку поставок и сервис после продажи. Каждым процессом владел старший руководитель. На бумаге все выглядело логично. В переговорной - нет.

На стыках процессов начинались войны. Если разработка задерживала выпуск, продажи обвиняли продукт. Если продажи обещали клиенту нестандартные условия, поставки обвиняли коммерсантов. Сервис требовал более качественной документации, финансовая команда - меньше исключений. Каждый защищал свой участок системы и одновременно был уверен, что защищает компанию.

Хелен Барретт, наш директор по персоналу, однажды вернулась с такой встречи и попросила меня начать их фасилитировать. К этому моменту мне дали должность руководи-

теля по трансформации. Термин тогда звучал почти экзотически. На первой встрече главный инженер спросил: «И что именно должен делать руководитель по трансформации?» Я ответила: «Если коротко - не дать хорошим идеям умереть на стыке между вашими подразделениями». Это вызвало смех и дало мне несколько минут доверия.

Я сказала группе, что не собираюсь быть арбитром между функциями. Большую часть карьеры я провела рядом с клиентами и предложила другую роль: быть голосом клиента в комнате. На следующие встречи я принесла короткие видеозаписи интервью. Клиенты говорили, что Northstar сложно покупать: слишком много внутренних процедур, слишком много людей должны согласовать простую вещь, а после продажи невозможно понять, кто отвечает за проблему.

Видеозаписи изменили тон. Пока руководители спорили друг с другом, каждый мог считать проблему чужой. Когда те же последствия описывал клиент, спор становился менее личным. Мы перестали обсуждать, чья функция права, и начали смотреть, где система заставляет клиента оплачивать нашу внутреннюю сложность.

Самой трудной фигурой был главный инженер. Он был действительно блестящим специалистом и привык видеть ответ раньше других. Когда кто-то формулировал мысль медленно, он перебивал или демонстративно отбрасывал идею. После нескольких таких эпизодов комната начинала замолкать.

На одной встрече я объявила пятнадцатиминутный перерыв и попросила его выйти со мной в коридор. Он сразу спросил, не из-за него ли остановилась дискуссия. Я ответила: «Да. У вас редкий интеллект. Им можно освещать дорогу людям, а можно ослеплять их. Вы каждый раз выбираете, что сделать». Он не спорил. После перерыва почти не перебивал, а на следующей встрече сам попросил одного из коллег закончить мысль.

Это был важный момент для меня. Фасилитация - не нейтральное ведение повестки. Иногда лидер должен назвать поведение, которое мешает группе думать, и сделать это так, чтобы человек сохранил достоинство и возможность изменить курс. Позже именно эта способность стала одной из центральных в моей работе.

Центр перемен

Через полгода я предложила Хелен создать постоянный Центр обновления бизнеса. Мы заняли свободный этаж под руководством компании и убрали часть стен, заменив их стеклянными перегородками. Я хотела, чтобы работа по изменениям была видимой, а не происходила в закрытых комитетах. Люди из продаж, финансов, сервиса и разработки могли зайти, посмотреть карту процесса, добавить комментарий и увидеть, над чем работает другая команда.

К нам присоединились специалисты внутреннего аудита и исследовательская группа Northstar Labs. Исследователи приносили прототипы совместной работы, ранние инструменты видеосвязи и методы удаленного проектирования. Аудит помогал не терять контроль, пока мы упрощали процедуры. Эта комбинация - будущее, дисциплина и голос клиента - оказалась намного сильнее любой отдельной функции.

Центр стал местом, где стратегия переставала быть слайдами и превращалась в разговор между людьми, которым предстояло жить с ее последствиями. Мы не всегда соглашались. Иногда обсуждения были резкими. Но со временем компания научилась отличать конфликт интересов от конфликта личностей и задавать более полезный вопрос: какую проблему клиента мы вместе пытаемся решить?

В 2002 году я ушла из Northstar и создала похожую практику в аналитической компании Redwood Advisory. Через два года мы с партнером основали Northbridge Collective - небольшую консалтинговую фирму по трансформации бизнеса. К 2020 году нас было восемнадцать человек с разным опытом: стратегия, организационный дизайн, аналитика, обучение, коммуникации и фасилитация.

Когда пандемия закрыла офисы и перелеты, наш бизнес за несколько недель перешел из очных стратегических сессий в полностью виртуальный формат. Старый опыт снова оказался полезен. Технология меняла среду, но не главный вопрос. Людям по-прежнему нужно было понимать, что происходит, почему это важно и где их место в новой системе. Просто теперь молчание в комнате заменялось выключенной камерой и черным прямоугольником с именем.

Оглядываясь на этот путь, я вижу не последовательность должностей, а одну длинную беседу. Отец научил меня слушать клиента и превращать страх в конкретный план. Школа - задавать вопрос и принимать ответ. Сидр у пруда - считать экономику и уважать конкуренцию. Розница - замечать скрытую потребность. Два закупщика - соединять интуицию с дисциплиной. Стартап - понимать цену момента и денежного потока. Корпорация - видеть власть, процессы и последствия неясных правил. Трансформация - переводить сложность на язык, который позволяет людям действовать.

Все эти уроки сходятся в одной точке. Лидерство стано-

вится реальным не тогда, когда у человека появляется должность, а когда после разговора с ним другим становится проще понять ситуацию, принять решение и сделать следующий шаг. Именно поэтому разговор - не приложение к лидерству. Это место, где лидерство происходит.

Глава 2. Одно слово - разные картины

Большая часть проблем коммуникации начинается не тогда, когда люди спорят. Она начинается раньше - в тот момент, когда все уверены, что поняли друг друга.

Слова создают ощущение общего пространства. Мы проносим «рост», «качество», «клиентский сервис», «скорость», «инновации» и видим кивки вокруг стола. Кивок успокаивает. Кажется, что согласие уже достигнуто. Но само слово еще не гарантирует общей картины. За ним у каждого человека стоит собственный опыт, свой критерий хорошего результата и свой набор опасений.

Я долго не умела объяснить это коротко. Я видела проблему в командах, на совещаниях, в продажах и при перестройке больших процессов. Но язык для нее появился после совершенно бытовой истории.

Кофе, который все понимали по-своему

Через несколько лет после университета друзья пригласили меня на воскресный вечер в Кембридже. Идея была простой: каждый приносит кофе, который считает достойным того, чтобы им поделиться. Я тогда жила в Нью-Йорке, часто ездила по Новой Англии и уже успела стать человеком, который возит с собой любимую смесь зерен. Я привезла темную обжарку из маленькой лавки на Charles Street и была уверена, что окажусь звездой вечера.

Я явно недооценила остальных. На длинном кухонном столе стояли турки, френч-прессы, итальянские гейзерные кофеварки, медные ложечки, ручные мельницы, банки с кардамоном и корицей. Один гость привез эфиопскую смесь с выраженной фруктовой кислотностью. Другой - плотную суматранскую обжарку. Кто-то сварил сладкий кубинский кофе, кто-то наливал фильтр-кофе в огромные кружки, а хозяйка готовила эспрессо на машине, которая занимала половину столешницы.

Разговор быстро стал серьезнее, чем сама вечеринка. Люди спорили о температуре воды, времени экстракции, степени помола, свежести зерна и молоке. Женщина рядом со мной сказала, что кофе имеет смысл только тогда, когда его можно пить без сахара и молока: иначе, по ее словам, чело-

век маскирует плохое зерно. Мужчина напротив пожал плечами и ответил, что по дороге на работу счастлив с бумажным стаканом обычного кофе из круглосуточной закусочной.

Они оба любили кофе. На этом их согласие закончилось.

Мы все пользовались одним словом, но за ним стояли разные стандарты. Для одного кофе означал ритуал и происхождение зерна. Для другого - горячий, надежный напиток в семь утра. Для третьего - десерт с молоком. Для четвертого - двадцать минут тишины после ужина. Никто не ошибался. Проблема появлялась только в тот момент, когда один человек принимал собственный стандарт за очевидный стандарт всех остальных.

Как стратегия распадается по дороге вниз

Спустя годы я увидела ту же сцену в Northstar Document Systems. Генеральный директор собрал руководителей и представил новый курс: компания должна была перестать быть поставщиком оборудования и стать партнером, который управляет документными потоками клиента целиком. На верхнем уровне мысль выглядела ясной. Мы хотели больше долгосрочных контрактов, более тесные отношения с клиентами и доход, который не зависел только от продажи очередного устройства.

Презентация была сильной. Слайды были понятными. В конце люди аплодировали. Затем каждый руководитель понес эту идею в свою часть компании.

Через две недели я услышала четыре версии одной стратегии. Продажи решили, что «партнерство» означает продавать более крупные комплекты оборудования и добавлять сервисный контракт. Сервис решил, что главный смысл - быстрее закрывать заявки и брать на себя больше функций на площадке клиента. Финансовая команда услышала задачу увеличить долю предсказуемой выручки и начала жестче относиться к исключениям в контрактах. Разработка сосредоточилась на программном обеспечении, которое связывало устройства в единую сеть.

Каждая версия была разумной. Вместе они не складывались в один способ работы.

Через несколько месяцев клиенты начали получать противоречивые сигналы. Один продавец обещал глубокую адаптацию процесса, а договор оставался почти стандартным. Сервисная команда соглашалась взять дополнительную работу, но финансовая модель ее не учитывала. Разработка выпускала функции, которые считала стратегическими, а коммерческие команды не умели объяснять их ценность. На уровне компании все еще существовала одна стратегия. На уровне исполнения уже жили несколько разных компаний.

На одном совещании я вдруг вспомнила тот вечер с кофе. Все говорили о партнерстве так же, как гости говорили о хорошем кофе. Само слово объединяло. Его конкретное содержание разделяло.

Три слоя любого важного разговора

С тех пор я стала раскладывать подобные ситуации на три слоя. Я называю их Картина, Стандарты и Опасения.

Картина - это то, с чем люди готовы согласиться на высоте. «Мы должны стать ближе к клиенту». «Нам нужна более быстрая компания». «Мы хотим расти». «Нам необходимо повысить качество». Это общий образ результата. Он важен, но почти всегда слишком широк, чтобы по нему можно было действовать.

Стандарты - это то, как каждый участник понимает правильный способ достичь этой картины. Для руководителя продаж близость к клиенту может означать больше личных встреч. Для продуктовой команды - ежемесячные интервью с пользователями. Для финансового директора - меньше индивидуальных условий, потому что стабильность процесса тоже является частью качества. Для клиента близость вообще может означать, что ему не нужно никому звонить, потому что проблема решается до того, как он ее заметил.

Опасения появляются, когда разные стандарты сталкиваются и за ними обнаруживается неудовлетворенная потребность. Продажи говорят: «Финансы мешают нам выигрывать сделки», но за этой фразой может стоять потребность в скорости согласования. Финансы отвечают: «Продажи снова продают то, чего у нас нет», а под раздражением находит-

ся потребность в предсказуемости и контроле риска. Сервис жалуется на плохие обещания, потому что ему нужно достаточно времени и ресурсов для выполнения обязательств.

Если руководитель слышит только формулировки, он получает спор. Если он добирается до потребности, он получает материал для решения.

Эти три слоя объясняют, почему внешне согласная команда может неожиданно развалиться на исполнении. Люди согласились с Картиной и решили, что этого достаточно. Затем каждый начал действовать по своим Стандартам. Когда стандарты столкнулись, появились Опасения. Если их не называть, они быстро превращаются в обвинения, слухи и сопротивление.

Именно здесь разговор перестает быть обменом словами и становится управленческой работой.

Руководителю нужен навык переводчика

В Northstar одна из моих руководителей однажды сказала, что моя сильная сторона не в том, чтобы придумать самую умную идею в комнате. Она сказала: «Ты можешь посадить за один стол людей, которые уверены, что говорят на разных языках, и через два часа заставить их увидеть одну проблему». Мне понравилась формулировка, потому что она была точнее слова «фасилитация».

Я действительно отношусь к лидерству как к переводу. Хороший переводчик не повторяет фразу громче. Он ищет смысл, который должен перейти из одной системы координат в другую без потерь.

Эта привычка появилась у меня задолго до должностей. Я всегда слушала не только слова, но и паузы. Мне интересно, почему человек выбрал именно эту формулировку, почему он трижды возвращается к одному возражению, почему в комнате все смеются, а один человек остается неподвижным. Иногда мой муж в ресторане замечал, что я перестала участвовать в нашем разговоре и слушаю столик рядом. Он спрашивал: «Может, тебе пересесть к ним?» Я отвечала, что еще минуту - и уже смогу объяснить, из-за чего они на самом деле спорят.

Это, конечно, шутка. Но в работе привычка оказалась по-

лезной. Люди редко формулируют свою потребность в первом предложении. Они говорят: «Это невозможно», «Мы уже пробовали», «Корпоративный центр ничего не понимает», «Команда не готова». За каждой из этих фраз есть история. Задача лидера - не победить фразу, а выяснить историю.

Поэтому я не считаю «хорошим коммуникатором» человека, который красиво выступает. Красота речи может помогать. Но лидерский перевод начинается с другого: понять, какую картину видит собеседник, по каким стандартам он оценивает ситуацию и чего боится потерять.

Почему нельзя просто взять чужой рецепт

В консалтинге я много раз видела руководителей, которые хотели купить готовый ответ. Они слышали, что известная компания перешла на продуктовые команды, внедрила матричную структуру, сократила уровни управления или создала единый клиентский центр, и спрашивали: «Как быстро нам повторить это у себя?»

Проблема не в чужом опыте. Из него полезно учиться. Проблема начинается, когда чужая схема становится заменой разговору о собственной реальности.

У двух компаний могут быть одинаковые цели роста и совершенно разные ограничения. Одна живет на зрелом рынке и пытается защитить маржу. Другая растет на сорок процентов в год и страдает от того, что процессы не успевают за объемом. В одной самые сильные люди работают в регионах, в другой - в центральной продуктовой команде. Одна продает через партнеров, другая напрямую. Один и тот же «плейбук» в этих системах создаст разные последствия.

Лидер должен знать не только, куда идет компания, но и из какого места она стартует. Перевод всегда зависит от контекста.

Четыре вопроса, которые возвращают разговор к реальности

Когда разговор о трансформации становится слишком абстрактным, я возвращаю команду к четырем вопросам.

Как мы будем расти? Можем ли мы масштабировать то, что работает? Можем ли мы делать это производительно, а не просто добавляя людей и расходы? И главный вопрос, от которого зависят остальные: останемся ли мы актуальными для клиентов?

Последний вопрос часто неудобен. Компания может быть прибыльной сегодня и уже терять актуальность. Клиенты еще платят по старым договорам, сотрудники еще выполняют план, отчетность еще выглядит приемлемо - а рынок уже начинает решать задачу другим способом.

Если ответ на вопрос об актуальности вызывает сомнение, что-то должно измениться. А если что-то должно измениться, кто-то должен провести людей через разрыв между старой и новой картиной. Нельзя просто показать новый организационный слайд и ждать, что каждый сам правильно достроит недостающие детали.

Людям нужно увидеть себя в новой системе. Они должны понимать, что от них требуется, какие старые правила больше не работают, какие новые стандарты появляются и что произойдет с тем, что для них важно.

Четыре разговора этой книги

В основе книги четыре разговора. Первый - разговор с собой. Это профессиональная история, из которой складывается собственный способ руководить. В первой главе я показала свой путь именно для того, чтобы вы начали замечать собственные повторяющиеся уроки.

Второй - разговор о переменах в компании. Здесь нас интересует не мода на очередную модель, а способность понять, что должно измениться именно в вашей системе и почему прежний способ работы перестал давать нужный результат.

Третий - разговор, которым лидер проводит людей через изменение. В нем недостаточно передать информацию. Руководитель должен перевести стратегию на язык конкретной команды, услышать ее стандарты и опасения, снять лишнюю неоднозначность и помочь людям увидеть свою роль.

Четвертый - разговор, который превращает понимание в действие. Именно здесь появляются решения, обязательства, последовательность шагов, обратная связь и корректировка курса.

На практике лидерские разговоры сводятся к двум большим функциям. Одни меняют то, как люди видят ситуацию. Другие двигают людей к действию. Все остальное может быть полезным контекстом, но если разговор не помогает увидеть

иначе и не создает движение, он легко превращается в шум.

Шума в современной компании и без того достаточно. Письма, чаты, презентации, видеозвонки, комментарии в документах, еженедельные обновления, внутренние порталы. Количество сообщений растет быстрее, чем способность людей удерживать общий смысл.

Поэтому задача руководителя не в том, чтобы добавить еще один канал. Она в том, чтобы сделать важный разговор настолько ясным, чтобы после него люди могли одинаково ответить на простой вопрос: «Что мы теперь делаем иначе?»

Глава 3. Лидерство слышно в разговоре

Умные руководители часто предполагают, что проблема находится по другую сторону стола. Если команда не двигается достаточно быстро, значит, людям не хватает энергии. Если сотрудники задают слишком много вопросов, значит, они сопротивляются. Если стратегия исполняется неровно, значит, кто-то не понял очевидного.

Иногда это правда. Но намного чаще очевидное существует только в голове того, кто говорит.

Человек, который говорил на три шага вперед

Несколько лет назад Northbridge Collective пригласили работать с Дэниелом Роу, старшим вице-президентом компании Meridian Cloud. Он отвечал за корпоративные продажи и почти девятьсот человек в Северной Америке. В его кабинете было стекло, хром, два больших экрана и целая стена книг о стратегии и лидерстве. Он читал много и быстро. Думал еще быстрее.

На первой встрече Дэниел почти сорок минут объяснял, почему команда не успевает за рынком. Он хотел, чтобы продавцы перестали быть «поставщиками лицензий» и стали, как он говорил, «оркестраторами клиентского результата» и «архитекторами цифровой ценности». Он говорил о платформенной модели, распределенной ответственности, многослойных отношениях с заказчиком и переходе от продукта к экосистеме.

Все это звучало интеллектуально. Проблема была в том, что мне приходилось переводить каждую третью фразу на обычный язык, чтобы понять, какого поведения он ждет от людей в понедельник утром.

Я задавала вопросы. «Что должен сделать продавец иначе на первой встрече с клиентом?» «Какие сделки вы больше не хотите видеть?» «Что должно измениться в прогнозе?»

Дэниел отвечал, но часто перебивал вопрос на середине, потому что уже понял, куда, как ему казалось, я веду. Чем дольше мы разговаривали, тем яснее становилось: он не только говорит на три шага вперед. Он и слушает так, будто остальные уже прошли эти три шага вместе с ним.

После нескольких встреч он согласился, чтобы я присутствовала на ежеквартальном собрании его руководителей и ключевых продавцов. В конференц-зале было около шестидесяти человек, еще двести подключились по видеосвязи.

Первые десять минут Дэниел действительно старался говорить проще. Затем вернулся к привычному языку. На одном слайде одновременно появились «ускорение экосистемы», «перепозиционирование ценности», «мультипликатор доверия» и «новая коммерческая операционная модель». В начале несколько человек поднимали руки. Он отвечал быстро и переходил дальше. Через двадцать минут рук не осталось.

Я наблюдала за комнатой. Один региональный руководитель начал листать распечатанную презентацию вперед и назад, пытаясь найти связь между двумя схемами. Женщина из отдела по работе с крупными клиентами что-то написала соседу на стикере, и оба пожали плечами. Несколько человек перестали делать заметки. На удаленном экране камеры одна за другой выключались.

Дэниел говорил пятьдесят восемь минут. В конце спросил: «Вопросы?» Никто не ответил.

Он воспринял тишину как согласие. Я восприняла ее как капитуляцию.

После встречи мы вернулись в кабинет. Я сказала, что у него нет проблемы с интеллектом и даже нет проблемы с видением. У него проблема с переводом. Люди вышли из комнаты, не зная, какие три действия должны изменить. Он сначала возразил: «Я же все объяснил». Тогда я попросила его выбрать любого человека из зала и предположить, как тот ответит на вопрос: «Что конкретно от тебя теперь требуется?» Дэниел замолчал.

Это была важная пауза. Хороший коммуникатор не тот, кто способен произнести сложную мысль. Хороший коммуникатор способен сделать сложную мысль пригодной для действия.

Лидерство проверяется на выходе из комнаты

Руководитель получает результат через других людей. Именно поэтому разговор - не украшение лидерства, а его рабочая среда. После совещания кто-то принимает решение, расставляет приоритеты, дает обещание клиенту, распределяет бюджет, меняет процесс или ничего не делает. Во всех случаях разговор уже повлиял на результат.

Особенно ясно это видно в ситуациях, где изменение затрагивает статус, деньги или профессиональную идентичность. Компания внедряет технологию, которая сокращает часть привычной работы. Меняется система премирования. Два отдела объединяют. Регион теряет полномочия в пользу центра. Продукт, который кормил компанию десять лет, начинает конкурировать с новым решением собственной разработки.

Для компании такое изменение может быть логичным. Для человека оно может означать потерю влияния, дохода, привычной компетентности или даже ответа на вопрос «за что меня здесь ценят». Нельзя разговаривать с этой реальностью так, будто речь идет только о новой схеме.

Лидер должен уметь проводить такие разговоры один на один, с небольшой командой и перед сотнями людей. Формат меняется. Требование к ясности - нет.

Три вопроса, которые люди задают всегда

После любого разговора об изменениях человек должен уметь ответить на три вопроса: что меняется, почему это меняется и как это повлияет на меня.

Первый вопрос дает факты. Второй создает контекст. Третий связывает изменение с личной реальностью.

Руководители часто хорошо отвечают на первые два и почти игнорируют третий. Они рассказывают о рынке, конкурентах, технологии, росте и эффективности, а затем заканчивают словами: «Детали команды получат позже». Именно в это «позже» начинают расти слухи.

Если компания объявляет автоматизацию процесса, сотрудник не спрашивает себя только о производительности. Он спрашивает: «Моя работа исчезнет?» Если меняется компенсация, человек не анализирует архитектуру программы. Он считает ипотеку. Если создается новый управленческий уровень, руководитель думает не только о дизайне организации. Он пытается понять, осталось ли у него влияние.

Эти вопросы не делают людей эгоистичными. Они делают их людьми. Игнорировать их - значит оставить самую важную часть разговора без ответа.

Неразговор тоже является сообщением

Я использую слово «неразговор» для ситуации, когда руководство надеется, что отсутствие прямой коммуникации сохранит спокойствие. Обычно происходит обратное.

Компания знает, что готовится реорганизация, но просит руководителей «пока ничего не говорить». Руководители начинают отменять встречи. Финансовая команда просит неожиданные данные по численности. В календарях появляются закрытые совещания. Люди замечают изменения и создают собственную версию происходящего.

Молчание не оставляет пустоту. Оно оставляет пространство для интерпретации.

Такой неразговор разрушает уверенность быстрее, чем плохая новость, сказанная прямо. Люди могут принять сложное решение руководства, если понимают его логику и чувствуют, что с ними говорят честно. Гораздо труднее принять ощущение, что важное происходит за закрытой дверью, а твоя задача - делать вид, будто ничего не замечаешь.

Виртуальная среда увеличивает шум

В 2020 году почти все наши клиентские разговоры за несколько недель переместились в видеоконференции. Это резко показало, насколько много смысла раньше передавалось не словами. В комнате можно увидеть, кто откинулся назад, кто собирается возразить, кто хочет что-то сказать, но уступает место другому. В сетке из двадцати четырех маленьких окон половина этих сигналов исчезает.

Удаленная работа добавила новые способы неправильно-го толкования. Короткое сообщение в чате кажется резким. Пауза после вопроса воспринимается как несогласие, хотя у человека просто пропал звук. Руководитель заканчивает видеозвонок и не видит трехминутного разговора у двери, где раньше люди могли уточнить непонятное.

Это не делает виртуальный формат плохим. Он просто повышает цену неясности. Чем меньше общего физического контекста, тем важнее простая формулировка, повторение ключевой мысли, время для вопросов и проверка того, что люди действительно услышали.

В дистанционной среде я особенно часто советую руководителям заканчивать важные встречи не вопросом «Все понятно?», а просьбой: «Скажите своими словами, что меняется для вашей команды». На первый вопрос почти все отвечают «да». Второй показывает реальность.

У руководителя почти не бывает случайных фраз

Одна из неприятных особенностей лидерской роли состоит в том, что после определенного уровня вы теряете право считать некоторые реплики совершенно частными. Люди слышат не только содержание. Они слышат вероятность решения.

Президент производственной компании Westbridge Components однажды посетил завод в Огайо, где как раз тестировали автоматическую линию упаковки. В конце обхода он засмеялся и сказал директору площадки: «С такими машинами скоро, наверное, ночная смена сама себя отменит». Для него это была шутка о производительности.

Через три часа фраза уже гуляла по цеху как решение закрыть ночную смену. На следующий день два мастера спросили отдел кадров о выходном пособии, а местный профсоюз потребовал официального разъяснения. Руководству пришлось проводить отдельную встречу, чтобы объяснить, что решения о численности нет.

Одна небрежная реплика создала два дня тревоги. Не потому, что рабочие были склонны к панике, а потому, что слова президента компании имеют другой вес, чем слова случайного посетителя.

Лидер не обязан говорить стерильно. Живой разговор ва-

жен. Но чем выше роль, тем важнее понимать, что люди будут искать в каждой фразе сигнал о будущем.

Уязвимость не дает права забирать разговор себе

Есть другая ошибка - противоположная корпоративному жаргону. Руководитель старается быть человечным и открытым, но настолько увлекается собственной историей, что перестает слышать тех, ради кого разговор начался.

В одной логистической компании после тяжелого инцидента на складе сотрудники потребовали встречи с руководством о безопасности. Директор по персоналу, хороший и искренний человек, хотел показать, что понимает тревогу команды. Он начал с длинной истории о том, как двадцать лет назад работал в ресторане, получил ожог и после этого стал внимательнее относиться к рискам.

История была честной. Она была и неуместно длинной. Люди пришли говорить о неисправных вентиляторах, темпе комплектования, температуре в зоне отгрузки и том, почему два предыдущих обращения не изменили процесс. Через десять минут один сотрудник сказал: «Мы понимаем, что у вас тоже был плохой опыт. Но сегодня речь не о вашем прошлом. Нам нужно понять, что вы сделаете здесь».

Руководитель позже признался мне, что хотел создать связь, а создал впечатление, будто переводит чужую проблему на язык собственной биографии.

Уязвимость полезна, когда она открывает дверь. Она ме-

шаает, когда занимает всю комнату.

Подлинность важнее идеальной формулировки

Люди быстрее прощают неловкую, но честную фразу, чем безупречный корпоративный текст, в котором нет человека. Подлинность не означает говорить все, что пришло в голову. Она означает, что форма сообщения соответствует намерению.

Если вы не знаете ответа, можно сказать: «Я не знаю, и вот когда смогу вернуться с ответом». Если решение болезненное, можно признать его болезненность, не изображая, что всем должно понравиться. Если есть ограничение, его лучше назвать, чем прятать за словами «оптимизация» и «новая операционная эффективность».

Разговор становится настоящим, когда у другой стороны появляется место ответить. Это особенно важно при несогласии. Мне не нужно, чтобы человек немедленно принял мою позицию. Мне нужно понять, почему он ее не принимает.

Несогласие, сформулированное вслух, намного полезнее скрытого согласия. Оно показывает Стандарты и Опасения, о которых мы говорили в предыдущей главе. Когда потребность становится видимой, с ней можно работать. Пока она спрятана, руководитель управляет воображаемой версией команды.

Обратная связь - доказательство, что разговор жив

На встречах я часто смотрю не на то, сколько говорит руководитель, а на то, как меняется поведение остальных. Задают ли люди уточняющие вопросы? Спорят ли по существу? Могут ли они повторить решение своими словами? Возникают ли предложения, которых не было в первоначальном плане?

Тишина иногда означает ясность. Но если тема сложная, ставки высоки, а вопросов нет совсем, я настораживаюсь.

Обратная связь открывает неудовлетворенные потребности. Руководитель слышит не только «мне не нравится новая система», а, например, «в новой системе я не вижу, кто принимает исключения для крупных клиентов». Это уже рабочая проблема. Ее можно решить полномочием, правилом или процессом.

Чем быстрее разговор превращает эмоциональное возражение в конкретную потребность, тем быстрее группа возвращается к действию.

Сообщение должно двигать

За годы работы я встречала сильных лидеров с совершенно разным стилем. Один говорил медленно и почти без жестов. Другой рисовал схемы на стене. Третья задавала больше вопросов, чем давала ответов. Их объединяло не мастерство публичного выступления.

В 2014 году мэр небольшого прибрежного города Port Alder, Элена Маркес, выступила перед жителями после шторма, который повредил дамбу и оставил без электричества почти семь тысяч домов. Она не пыталась звучать героически. На карте за ее спиной было три зоны. Она объяснила, где вода еще растет, какие улицы закрыты, куда ехать семьям без отопления и когда будет следующее обновление. Через десять минут волонтерские пункты получили людей именно туда, где они были нужны.

Другой пример - руководитель инженерной компании Харольд Беннетт. Когда крупнейший клиент отменил контракт, он собрал четырехсот сотрудников и начал не с мотивационной речи, а с цифр: сколько месяцев запаса денежных средств у компании, какие проекты защищены и какие расходы придется остановить. Затем он назвал одну цель на следующие девяносто дней - восстановить треть выпавшей выручки без ухудшения качества действующих контрактов. Команды вышли из зала с тяжелым, но ясным пониманием за-

дачи.

И наоборот, я видела харизматичных руководителей, после которых люди выходили вдохновленными и ничего не меняли. Энергия без направления быстро рассеивается.

Лидерский разговор должен сделать важное важным не только для того, кто говорит. Он должен помочь другим увидеть ситуацию, найти в ней свое место и понять следующий шаг.

В этом смысле лидерство действительно происходит в разговоре - или не происходит. Должность дает право собрать людей в комнате. Разговор определяет, выйдут ли они из нее с ясностью и готовностью действовать.

Глава 4. Слияние как тест на общий язык

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.