

Содержание

<i>Вступительное слово</i>	5
<i>Предисловие</i>	9

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

ДОБЕЙТЕСЬ УСТОЙЧИВЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

ГЛАВА 1. Выясните причину своей проблемы исполнения	25
ГЛАВА 2. Познакомьтесь с внутренними переговорщиками.....	41
ГЛАВА 3. Научитесь работать с Большой четверкой	67
ГЛАВА 4. Установите якорь в своем центре.....	83

ЧАСТЬ ВТОРАЯ

СБАЛАНСИРУЙТЕ СВОЙ ПРОФИЛЬ

ГЛАВА 5. Возможности. Познакомьтесь с видением своего Мечтателя	117
ГЛАВА 6. Перспективы. Научитесь понимать озарения своего Мыслителя	159
ГЛАВА 7. Люди. Почувствуйте, как бьется сердце вашего Любовника	191
ГЛАВА 8. Мастерство исполнения. Вооружитесь мечом и щитом своего Воина	230

ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ

УСТАНОВИТЕ СВЯЗЬ СО СВОИМ ЯДРОМ

ГЛАВА 9. Восприятие. Пробудите своего Дозорного.....	273
ГЛАВА 10. Присутствие. Позвольте своему Капитану управлять кораблем.....	302
ГЛАВА 11. Путь. Растите вместе со своим Путешественником	340
<i>Эпилог</i>	374

ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО

Для меня большая честь написать вступительное слово к такой вдохновляющей и первопроходческой книге Эрики Эриэл Фокс. Я знаком с Эрикой много лет и все это время наблюдал за тем, как она разрабатывала и лелеяла идеи, которые сейчас выкристаллизовались в этом замечательном путеводителе по внутренним сферам переговоров.

Тридцать с лишним лет назад Роджер Фишер, Брюс Паттон и я имели удовольствие изложить результаты нашей совместной работы по систематизации форм сотрудничества при ведении переговоров в скромной книге, которую назвали «Переговоры без поражения». Мы стремились вдохновить читателей превратить переговорный процесс из привычного, где одна сторона побеждает, а другая терпит поражение, в игру, способную принести выгоду всем партнерам. Такой подход помог людям изменить отношение к переговорам и понять, что их можно с успехом практиковать не только в сфере бизнеса или дипломатии, но и во время повседневного общения за обеденным столом.

За прошедшие с тех пор 30 лет работа медиатором и консультантом по переговорам привела меня к осознанию, возможно, самого важного факта, суть которого в том, что успеху в переговорах больше всего препятствуют не оппоненты, даже если с ними очень трудно иметь дело. Все дело в нас самих. Главная трудность заключается в свойственной каждому человеку склонности реагировать — импульсивно, под воздействием страха или гнева. Я обнаружил, что основой успешного переговорного процесса является умение «подняться на балкон» — привести себя в состояние ментальной и эмоциональной отстраненности, позволяющее взглянуть на ситуацию со стороны, успокоиться и восстановить самообладание. Способность «подниматься на балкон» стала главной

темой книги «Как преодолеть НЕТ. Переговоры в трудных ситуациях», написанной мною лет 20 назад.

Однако со временем я осознал, насколько трудно бывает «подниматься на балкон», и еще труднее — оставаться на нем во время конфликтного взаимодействия с другими людьми. Каждый из нас от природы склонен попадать под влияние деструктивных эмоций и мыслей, а затем реагировать импульсивно, в таких формах, которые оказывают плохую услугу нашим долгосрочным интересам. Иначе говоря, нам свойственно «падать с балкона». Мои клиенты и читатели часто сообщают мне об этой проблеме и просят помочь им научиться «оставаться на балконе». И хотя базовые приемы — позволяющие остановиться, понять, что происходит, и не упускать из виду конечную цель — могут оказаться чрезвычайно полезными, они требуют совершенствования, особенно в вопросах проблемных взаимоотношений, с которыми многие из нас сталкиваются ежедневно.

Я все больше убеждаюсь в том, что успех в достижении согласия с оппонентами возможен лишь в том случае, если внешняя работа, которую мы проводим в этом мире, будет сопровождаться параллельной работой над собой. Чтобы успешно продвигаться к соглашению по внешнему поведенческому пути, нам необходимо одновременно идти вперед по внутреннему, психологическому пути. Нам нужно добиваться согласия не только от других, но, как бы странно это ни звучало, в первую очередь — и, возможно, это самое главное — от самих себя. Чтобы выйти во внешний мир и успешно взаимодействовать с другими в трудных ситуациях, необходимо сначала углубиться в себя и достичь успеха в отношениях с собой. Разве сможем мы влиять на других, если не сумеем *сначала* повлиять на себя?

Именно тут вносит свой вклад насыщенная плодотворными идеями книга Эрики Эриэл Фокс. Она приглашает взглянуть на переговоры с новой точки зрения, прежде чем мы усядемся за стол *или* даже просто заговорим с другой стороной. Книга

открывает нам дверь, через которую можно заглянуть внутрь и увидеть, как мы ведем переговоры сами с собой. Эрика знакомит нас с анатомией переговоров, которые происходят внутри нас, используя такие рабочие термины, как Мечтатель (СЕО, или генеральный директор), Мыслитель (СФО, или главный финансовый директор), Любовник (VP HR, или вице-президент по персоналу) и Воин (СОО, или главный исполнительный директор). Это наши внутренние переговорщики, которых Эрика называет «Большой четверкой» и которыми руководит Капитан со своими бесценными помощниками Дозорным и Путешественником. И это далеко не все, с чем вас познакомит эта книга, написанная живым, увлекательным языком и насыщенная яркими, вдохновляющими примерами, призванными показать, какую пользу эти внутренние персонажи и практические методы могут принести вам в реальной жизни.

В 1980-х, когда вышла в свет книга «Путь к согласию», мир, в котором мы жили, испытывал острую потребность в новых способах решения проблем совместными усилиями. Одной из таких альтернатив стали взаимовыгодные переговоры. Сегодня нам необходимы некие дорожные карты, призванные приводить людей к пониманию самих себя, чтобы они могли выбирать мудрые и осознанные решения как в личной жизни, так и в лидерской деятельности. Нам нужен набор практичных и доступных инструментов, позволяющих понять причины наших действий, чтобы мы смогли не только заключать сделки с другими, но и достигать мира с собой. Пока мы не научимся понимать и принимать себя, у нас не будет возможности осуществить наши сокровенные желания — от реализации своего потенциала в профессиональной деятельности до создания прочного и долгосрочного мира на всей планете.

Данная книга предлагает нам такую дорожную карту. Я искренне надеюсь, что она поможет читателям понять методы лидерства и ведения переговоров, чтобы с большей эффективностью, целенаправленностью и убедительностью применять их в офисах корпораций, при обсуждении государ-

ственной политики или просто в разговорах с членами семьи и друзьями. Я убежден в том, что, если мы хотим изменить свою манеру игры на поле внешних переговоров, нам необходимо навести порядок на поле внутренних переговоров. Эта новаторская книга Эрики Эриэл Фокс предлагает отличный старт. Надеюсь, вы получите от нее такое же удовольствие и пользу, как и я!

Уильям Юри,
один из основателей Гарвардской программы
по теории и практике переговоров

ПРЕДИСЛОВИЕ

Давным-давно, еще до моего поступления в колледж, моя мама очень беспокоилась по поводу того, что я, по ее словам, совершенно не умела готовить «приличную еду». Поэтому она купила мне экземпляр «Кулинарной библии» и посадила рядом с собой, чтобы я смотрела и училась. Она отыскала в поваренной книге рецепт одного из своих любимых блюд и начала показывать, как его готовить.

— Тут сказано использовать растительное масло, но я всегда пользуюсь оливковым.

Затем последовало:

— Тут написано использовать перец чили, но я всегда обхожусь без него, потому что он делает еду слишком острой.

И так далее, все в том же духе.

Через какое-то время я вмешалась в процесс:

— Зачем нужен рецепт, если ты *все равно* делаешь все по-своему?

В ответ, как это нередко случалось на выкрашенной в ярко-красный цвет кухне моей матери, незабвенная Луиза Фокс в своей неподражаемой манере одарила меня перлом бесценной мудрости:

— Послушай, доченька, что тебе скажет мама. Чтобы приготовить хорошую еду, нужен грамотный рецепт. Но, чтобы приготовить отличную еду, нужен грамотный повар.

С того дня миновало более 20 лет, и за это время я стала воспринимать наставление матери как поговорку, смысл которой выходит далеко за пределы сферы кулинарного мастерства. Собственно говоря, она применима ко всем важным видам нашей деятельности. Когда нужно договариваться о выборе дорог и тропинок в жизни, на одних рецептах далеко не уедешь. Для того чтобы стать «грамотным поваром» — как на кухне, так

и в жизни, — недостаточно просто использовать правильные ингредиенты или неукоснительно следовать инструкциям. Нам нужно выйти за пределы базовых рецептов и научиться приспособляться к требованиям реальности, импровизировать и проявлять изобретательность. Необходимо использовать не только свою кухонную утварь — «проверенные» приемы и навыки, — но и задействовать внутренние силы и глубинную мудрость.

Ключ к мастерству, к достижению величия, будь то на кухне или в зале заседаний совета директоров, не ящик с инструментами. *Это вы сами.*

Не стойте у себя на пути

Жизнь — это бесконечная цепь попыток делать все правильно. Вы трудитесь, чтобы достичь целей, надеетесь реализовать свой потенциал и хотите быть хорошим человеком. Вы стремитесь жить полной жизнью, любить и быть любимым и, если все идет хорошо, помогаете другим. Что-то дается вам легко, а что-то с трудом. Вы делаете все, что в ваших силах.

Тем не менее, несмотря на все ваши усилия, дела не всегда складываются так, как вы планировали.

Кому из нас не доводилось говорить и делать не то, что следует, усугубляя и без того плохую ситуацию? Или промолчать в тот момент, когда сказанное меняет все? А потом ночью, лежа в постели, думать: «Не могу поверить, что я это сказал!» или «Почему я ничего не сказал, когда у меня была такая возможность?» Особенно сильно мы казим себя, когда наступаем на одни и те же грабли. *«Я снова это сделал... хотя и знал, что не стоило».*

С подобными вещами в той или иной форме сталкивается каждый. Вы готовитесь к важному совещанию или разговору, заранее продумываете все, что собираетесь сказать. А затем, когда наступает момент истины, все складывается совсем не так, как вы рисовали себе накануне вечером.

Самое интересное в том, что обычно наши планы разрушает не то, что говорят или делают другие. Да, нам нравится искать виноватых на стороне. Но на самом деле причиной того, что все пошло не так, чаще всего *становимся мы сами*. Мы приходим с четко составленным планом действий, но в итоге поступаем совсем по-другому.

Почему?

Рассмотрим следующие сценарии.

В ходе обсуждения перспективного контракта Тоня, которая владеет собственным бизнесом, испытывает шок, когда потенциальный клиент снижает размер ее комиссионных. Она пришла на встречу с намерением проявить гибкость — в период экономического кризиса новые возможности почти исчезли. Но в данный момент Тоня чувствует себя оскорбленной и униженной. Она разрывает предварительную договоренность, невзирая на то что ей нужен этот контракт и предложенные условия вполне приемлемы.

Во время встречи с уважаемым клиентом своей фирмы Пьер узнает, что тот отклонил его рекомендацию провести апгрейд ИТ-системы. Клиент объясняет Пьеру, почему он не считает, что эта стратегия принесет пользу его предприятию. Пьер знает, что ему необходимо использовать технику «активного слушания», которую он освоил на недавнем семинаре. Но он гордится своей стратегией и верит, что она подойдет клиенту. Пьер пытается объяснить, почему сомнения клиента беспочвенны, и еще раз начинает перечислять достоинства своего предложения. Клиент не пытается с ним спорить. Вместо этого он просит начальника Пьера предоставить ему другого консультанта.

Сьюзен возвращается домой после долгого трудового дня, собираясь спокойно провести вечер в кругу семьи. За ужином она принимается описывать сложную ситуацию на работе. Ее муж, Майк, упрекает Сьюзен в том, что она уде-

ляет недостаточно внимания их дочери, Дженнифер, которой трудно дается учеба в школе. Сьюзен отвергает обвинение. «Моя работа не виновата в проблемах Дженни», — резко заявляет она. Майк с ней не соглашается: «Похоже, твои клиенты заботят тебя намного больше, чем дела твоей собственной дочери!» Сьюзен не остается в долгу: «Ты даже понятия не имеешь, что значит быть работающей матерью!» Дженнифер съезживается на своем стуле, а Сьюзен и Майк заканчивают ужин в напряженном, тягостном молчании.

Несмотря на наши самые лучшие намерения, мы часто упускаем возможности и сами все портиим. Мы отказываемся от хороших сделок, разрушаем взаимоотношения и действуем вопреки собственным интересам. Рынок завален книгами о том, как нужно вести себя с проблемными людьми. Однако нам требуется совет, который поможет добиться успеха в том случае, когда трудный человек — *это мы сами*.

До последнего времени эксперты почти не рассматривали бесчисленное множество причин, заставляющих нас вставать у себя на пути. Но практика показывает, что в критических ситуациях мы слишком часто сами вредим себе.

Нам говорят, что для улучшения результатов достаточно просто изменить поведение: быть менее самонадеянными, верить в себя, уметь слушать и задавать больше вопросов. Проблема в том, что во многих случаях чрезмерное внимание к тактическим и техническим приемам не позволяет достичь цели, потому что в этом случае мы, что называется, «стреляем не по той мишени».

Вспомните кулинарный совет моей матери. Пытаться вести себя правильно — это все равно что полагаться на рецепт. Это необходимо, но для достижения высокого уровня мастерства явно недостаточно. Хорошие результаты вы начнете получать лишь тогда, когда сфокусируетесь на том, что вы сами как «повар» внесете в приготовленное блюдо. Долгосрочные изменения начинаются с вас самих.

Пусть в это трудно поверить, но **вы сможете изменить** то, что происходит внутри вас. Если будете знать как. Научившись это делать, вы начнете выбирать новые решения и достигать лучших результатов. Вы будете получать удовольствие от того, как хорошо вам все удастся. И у вас появится намного больше шансов существенно улучшить положение дел. Данная книга призвана помочь вам справиться с этой задачей.

Она объяснит, почему вы сами себе мешаете и как решить эту проблему, а также предоставит вам карту, которая послужит путеводителем по вашему внутреннему миру, и метод, позволяющий разобраться в отношениях с собой. Научившись понимать себя и замечать ловушки, в которые вы чаще всего попадаете, вы сможете превращать провалы в прорывы как в борьбе с упрямым коллегой, так и в споре с сыном переходного возраста. Если вы пойдете по указанному в этой книге пути, то со временем перестанете копать себе ямы. И, что еще важнее, наконец научитесь использовать замечательные возможности, когда они будут возникать на вашем жизненном пути.

Мое путешествие

Я подошла к созданию этой книги, стоя на плечах у гигантов. В 1981 году мои наставники и основатели Гарвардской программы по теории и практике переговоров (PON), Уильям Юри и ныне покойный Роджер Фишер, опубликовали свой классический труд «Путь к согласию» — книгу, общий тираж которой с тех пор превысил 3 миллиона экземпляров. Они радикально изменили подход к переговорам, предложив использовать в этой игре знаменитую «Гарвардскую концепцию», призывающую отделять людей от проблемы и заменять слепую конкуренцию взаимовыгодным сотрудничеством на благо всех заинтересованных сторон.

В 1999 году мои друзья Дуглас Стоун, Брюс Паттон и Шейла Хин построили на этих идеях свой бестселлер «Труд-

ные разговоры». Они рассказали о созданных в рамках PON новых перспективных методах, акцентируя внимание на главном спорном моменте исходной теории: что происходит, когда вы *не можете* отделить людей от проблемы, поскольку проблема заключается в *самих* людях? Чтобы выйти из этого затруднительного положения, они ввели в обиход понятие «трех разговоров».

Я окончила Гарвардскую школу права в 1995 году и в 1996-м начала работать в ней преподавателем. Гарвардская школа права, где родилась программа PON, является всемирно известным мозговым центром, который специализируется на вопросах заключения сделок и разрешения споров. Почти 20 лет программа PON остается источником моего профессионального роста, за что я ей искренне благодарна. Мне посчастливилось работать под руководством выдающихся экспертов в этой области, авторов новаторских теоретических и практических исследований. К тому же за первые годы моего участия в PON у меня появилось много друзей, которые по сей день остаются членами моего ближнего круга.

Как протеже Роджера и Уильяма я занималась внедрением открытий Дага, Брюса и Шейлы в корпорациях из списка «Fortune 500», в правительственных учреждениях, некоммерческих и многих других организациях. Мне была предоставлена честь стать пропагандистом этих идей почти на всех континентах. Кроме того, я освоила искусство разработки новых подходов и методов.

Помимо участия в проводимых нами семинарах по ведению переговоров, многие наши клиенты добросовестно штудировали бестселлеры, посвященные эффективным привычкам и способам влияния на людей. Они точно знали, что им следовало делать для достижения успеха. Но когда они выходили из себя, то слишком часто упускали из виду цели. Они не могли высказать свое мнение на совещании, резко критиковали коллег, прежде чем их выслушать, не решались

вложить деньги в выгодную сделку или клятвенно обещали себе не ругаться с супругой, но вместо этого изводили ее саркастическими замечаниями.

Меня это удивляло. Почему профессионалам, которых мы обучали, не помогали даже самые эффективные приемы, позволяющие сосредоточиться на интересах, а не на позициях или не реагировать на эмоциональные вспышки другой стороны? Почему в критических ситуациях люди набирали в рот воды, выходили из себя или уклонялись от конфликтов?

Стало ясно, что необходим новый, углубленный подход к темам лидерства и жизни. Мне захотелось помочь людям устранить расхождение между знанием того, что им *нужно говорить*, и тем, что они *фактически делают* каждый день. Я решила найти практическое решение этой проблемы с помощью традиционно применяемых в программе PON способов использования теоретических разработок.

Это осознание стало не единственной причиной появления идей, представленных в данной книге. Значительную роль в их рождении сыграли два эмоциональных потрясения: кончина обоих моих родителей в течение одного года и произошедшие в тот же самый 12-месячный отрезок времени события 11 сентября 2001 года.

Личностный аспект этой истории

Вечером в пятницу, 10 ноября 2000 года, я позвонила своей матери, чтобы пожелать ей теплого и мирного шабата, как я всегда делала, прежде чем зажечь субботние свечи. В субботу ночью мне позвонила сестра и сказала, что маму увезли в больницу. У нее случился инсульт. В воскресенье, 12 ноября, ее не стало.

Весь следующий год я ежедневно читала по маме поминальные молитвы и всячески старалась поддержать отца. Он потерял спутницу жизни, с которой прожил более 40 лет.

Не успела я оправиться от своего горя, как произошла национальная трагедия — события 11 сентября 2001 года.

Чувство потрясения, скорби, потери и смятения овладело всеми. Все находились под впечатлением сообщений о судьбе людей, работавших в башнях-близнецах, пассажиров в самолетах, о пожарных и полицейских, которые бросились помогать пострадавшим.

Как профессионального специалиста по урегулированию конфликтов меня все это серьезно встревожило. Книга «Путь к согласию» и мировоззрение, лежавшее в ее основе, помогли положить начало новой эре в стратегиях переговоров, построенных на честности и взаимопонимании. Понятие взаимовыгодного исхода стало общепринятым во многих странах мира. Я сама моталась по всему земному шару, обучая людей методам и приемам, призванным помогать им преодолевать разногласия без применения насилия. Однако буквально рядом с моим домом террористы направили самолеты в здания. Тысячи ни в чем не повинных людей отправились утром на работу и не вернулись.

Меня неотступно преследовали воспоминания о покрытых пеплом лицах жителей Нью-Йорка, убежавших от языков пламени. Что мы, специалисты по переговорам, делали не так, как надо? Что мы упускали из виду?

Пока люди пытались осмыслить этот ужас, подошел к концу период моего личного траура. Мне хотелось отметить первую годовщину смерти матери, а затем перевернуть страницу и двинуться по жизни дальше. Но этого не случилось. Менее чем через 2 месяца после 11 сентября и за неделю до окончания года по маме после непродолжительной болезни внезапно скончался отец.

Его смерть снова повергла меня в глубокое горе. Кроме того, на меня навалился тяжелый груз ответственности. Как единственному юристу в нашей семье мне пришлось взять на себя все вопросы о наследстве. Я составляла горы бумаг и в то же время еще целый год продолжала каждый день произносить еврейские поминальные молитвы по усопшему родителю.

Водоворот переговоров

По иронии судьбы, когда я ушла из своего профессионального мира урегулирования конфликтов, чтобы заняться делами семьи, меня затянуло в другой водоворот переговоров. В дни перед смертью отца мне пришлось договариваться с врачами и сиделками в отделении интенсивной терапии, с моим раввином и родственниками. Потом их сменили адвокаты, страховые агенты, налоговые бухгалтеры, оценщики произведений искусства и несчетное множество других специалистов по недвижимости.

Одни из самых запоминающихся переговоров пришлось вести с представителем мусороуборочной компании, который запросил несколько тысяч долларов за вывоз ненужного хлама. А затем на нас нахлынула волна сборщиц подержанной одежды — одни из них требовали отсортировать вещи по цвету, другие по размеру, третьи по сезону. Некоторые вообще отказывались брать летние вещи. Возможно, у этого сумасшествия была какая-то конкретная причина, но я так и не выяснила, в чем она заключалась.

Друзья наблюдали за тем, как я справлялась с этим бесконечным процессом, и неизменно задавали один и тот же вопрос: «Знаешь, Эрика, ты всемирно признанный эксперт по части переговоров, обучаешь этому людей всего мира. Но скажи честно, твоя квалификация и сотни проведенных тобой семинаров... *хоть чем-нибудь тебе помогают?*»

Мне всякий раз приходилось делать паузу и обдумывать ответ. Я потратила бесчисленные часы на переговоры с врачами, адвокатами, страховыми агентами и больничными бюрократами. Мне нужно было решать важные и неотложные вопросы, когда речь в буквальном смысле шла о жизни и смерти. У меня состоялись крайне неприятные беседы с сестрами. Я вела переговоры с утра до ночи. Помогли ли мне знания о навыках ведения переговоров успешно справиться со всем этим?

И да, и нет.

С одной стороны, многолетний опыт обучения людей самым лучшим методам разрешения конфликтов мне, конечно, помог. В моем распоряжении были инструменты разрешения сложных ситуаций и проблем. Я знала, как оценивать различные точки зрения, разговаривать с людьми, которые находятся во власти сильных эмоций и считают свое мнение единственно правильным. Я умела находить потенциальные варианты урегулирования споров, казавшихся неразрешимыми. И обладала коммуникационными навыками, необходимыми для продолжения разговоров на очень трудные темы, когда они грозили зайти в тупик.

В то же время мои действия в течение этого года показали, что навыков и приемов, которым мы на протяжении стольких лет обучали людей, было недостаточно для решения моих собственных проблем. Люди приезжали в Гарвард со всего мира, чтобы усвоить основы искусства переговоров, и мы давали им эти знания — предлагали концептуальный фундамент и ключевые модели поведения, которые повышали уровень их компетентности. Но в критических ситуациях одной этой базы оказалось мало для получения результатов, имеющих решающее значение. Для эффективных действий в особо сложных реальных условиях требовалось что-то еще. И я задалась вопросом: *«В чем еще тут дело?»*

Принимая во внимание связь моей личной одиссеи и всеобщей катастрофы 11 сентября, я чувствовала, что мне нужно срочно найти ответ на этот актуальный вопрос. Я взяла годичный творческий отпуск, чтобы тщательно изучить тему и понять, почему в особенно напряженных ситуациях мне не всегда удавалось применить проверенные навыки ведения переговоров или предотвратить перерастание спокойного обсуждения в яростную пикировку. Что мешало этим инструментам работать?

У меня родилась мысль о том, что во время более-менее «успешных» взаимодействий я использовала приемы, освоенные за стенами Гарвардских аудиторий, то есть те, что

основывались на тысячелетних традициях общечеловеческой мудрости. Как раз в это же время данные инструменты стали получать признание благодаря открытиям в нейробиологии. Наука о мозге и философия сходились во мнении о том, что для проведения действенных и долгосрочных изменений человеку необходимо заглянуть внутрь себя.

Следующий шаг в создании самой лучшей практики

В это сложное время я пришла к осознанию простой истины: то самое главное, что нужно для успеха переговоров, живет *внутри нас*. Ключом к получению хороших результатов как за столом переговоров, так и за обеденным столом являются переговоры внутри нас самих. Да, мы можем научиться говорить и делать полезные вещи. Но способность достичь истинного мастерства в лидерстве и взаимоотношениях друг с другом развивается в том месте внутри нас, которое я называю «центром благополучия», или нашим «центром».

Когда мы заякорены в нашем центре, то ясно осознаем свои реакции и варианты выбора. Действия, которые мы предпринимаем после этого, позволяют добиваться лучших результатов, строить крепкие взаимоотношения и получать больше жизненных благ.

Я осознала, что мне нужно использовать это открытие в своей работе. Поэтому в 2002 году я основала Гарвардскую инициативу по проникновению в суть переговоров (HNII) в рамках программы PON. Миссия HNII заключалась в исследовании мира действий и мира размышлений. HNII стала практической лабораторией, куда со всего мира съезжались профессиональные специалисты по обучению руководителей.

Однажды летом там собрались люди из более чем 40 стран, чтобы опробовать новаторские методы, призванные вывести «Гарвардскую концепцию» на новый уровень. Наши новые программы были основаны на признании одинаково высокой

значимости нейробиологии и творческих искусств. Мы соединили самые лучшие практики PON с советами психологов, поэтов и теологов. Совокупная мудрость этих дисциплин указывала людям на необходимость обратить внимание на самих себя. В этом эклектическом плавильном котле родились идеи и методы, предлагаемые в данной книге.

За годы, прошедшие с начала этого исследования, моя личная жизнь претерпела радикальные изменения. Воспоминания о родителях вызывают у меня теперь чувство теплоты вместо горя. Проблемы с недвижимостью давно отошли на задний план. Теперь главными объектами моего внимания стали члены моей новой семьи — замечательный муж, Бернардус, и его сын, которого мы ласково зовем Шалопаем. Подробнее об *этой* части истории я расскажу на последующих страницах.

Идея, время которой пришло

Начиная свое путешествие, я хотела узнать, сработает ли идея изучения себя в корпоративной среде. Ответ оказался положительным. За 10 с лишним лет применения идея «победы изнутри» вышла за рамки эксперимента. Тысячи людей используют ее как карту и метод, которые позволяют им не вставать у себя на пути и получать нужные результаты.

Компания «Mobius Executive Leadership», которую мы основали с моей сестрой, Эми Элизабет Фокс, накопила богатый опыт использования этого материала для обучения команд руководителей старшего звена, менеджеров и начинающих лидеров. В бурные времена, когда от темпов перемен голова идет кругом, лидеры в бизнесе и государственные служащие одинаково сильно хотят иметь систему, помогающую сохранять самообладание при столкновениях с беспрецедентными сложностями и неуверенностью.

Бизнес-сообщество приходит к осознанию того, что «второй по важности» вещью в лидерстве является преобразование способностей самих лидеров. Людям стало трудно просто

справляться с реальностью, а тем более добиваться процветания. Лидерам нужны инструменты для исследования своих действий и методы перехода к новым типам мышления и поведения. Сегодняшним лидерам требуется способность «быть лидером самого себя». «Победа изнутри» предоставляет необходимую дорожную карту для развития лидерских качеств.

Ваше путешествие, наше путешествие

Я уже рассказала кое-что о моем путешествии. Далее я еще не раз буду возвращаться к своей истории, чтобы проиллюстрировать мои идеи. Но остальная часть этой книги в основном будет посвящена *вашему* путешествию.

Данная книга расскажет, как воссоединить все части личности и эффективно использовать их, взаимодействуя с окружающим миром. Эта книга объяснит, как умение управлять собой позволяет достигать высоких результатов. Она поможет вам осуществить свойственное каждому человеку желание жить так, чтобы каждый день демонстрировать на работе и дома свои самые лучшие качества.

Как вы вскоре увидите, этот метод не является быстроедействующим. Он не предлагает простых путей или уловок, чтобы добиться успеха. Вместо этого он станет дорожной картой пожизненного обучения. Несмотря на трудности предстоящего пути, процесс совершенствования позволит вам добиться радикальных и устойчивых изменений в своей жизни.