

Эта книга — настоящий прорыв в своей области.

Стивен Кови, автор бестселлера «Семь навыков высокоэффективных людей»

Керри Паттерсон, Джозеф Гренни, Рон Макмиллан, Эл Свитцлер

Ключевые переговоры

Что и как говорить,
когда ставки высоки



в мире
куплено более
2 миллионов
экземпляров

Kerry Patterson, Joseph Grenny,
Ron McMillan, Al Switzler

Crucial Conversations

[Хороший перевод!]

**Кэрри Паттерсон, Джозеф Греннай, Рон
Макмиллан, Эл Свитцлер
Ключевые переговоры. Что и как
говорить, когда ставки высоки**

Мы посвящаем эту книгу Луизе, Селии, Бонни и Линде, чья поддержка безмерна, любовь безгранична, а терпение бесконечно.

А также нашим детям Кристине, Ребекке, Тейлору, Скотту, Эйслинн, Каре, Сету, Сэмюелю, Хайруму, Амбер, Меган, Чейзу, Хейли, Брину, Амбер, Лоре, Бекке, Рэйчел, Бенджамину, Меридит, Линдси, Келли, Тодду, которые являются для нас неиссякаемым источником новых знаний.

© Kerry Patterson, Joseph Grenny, Ron McMillan, Al Switzler, 2002

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2011

Предисловие

Эта книга – настоящий прорыв в своей области. Именно это пришло мне в голову, когда я прочитал рукопись. Меня настолько захватили важность, сила и своевременность ее содержания, что я даже предложил авторам назвать книгу *Судьбоносные дискуссии*^[1]. Но, внимательно перечитав ее и поразмыслив над многолетним опытом, представленным в этой книге, я понял, почему она называется так, а не как-то иначе...

На собственном опыте работы с организациями, семьями, да и из своей жизни, я убедился, что в карьере и жизни каждого человека есть несколько решающих моментов, которые становятся «моментами истины». Многие из них рождаются в ключевых, или судьбоносных, дискуссиях с влиятельными людьми в эмоционально напряженных ситуациях, когда принятые решения определяют выбор одной из нескольких дорог, каждая из которых ведет в своем направлении.

Благодаря этой книге я осознал всю мудрость утверждения великого историка Арнольда Тойнби, который сказал, что всю историю – не только общества, но и общественных институтов и отдельных людей – можно выразить в нескольких словах: *ничто не подводит так, как успех*. Это значит, что, если за какой-либо проблемой следует достойный ответ на «вызов», вы добьетесь успеха. Но при столкновении с проблемой более высокого уровня устаревший, хотя когда-то и сработавший опыт – ответ, решение – может не принести результата. И выходит, что ничто не подводит так, как успех.

Проблемы в личной жизни, семье и обществе заметно изменились. Мир меняется с ужасающей скоростью, становится все более зависимым от поражающих воображение, но иногда и опасных технологий, вместе с этим значительно усиливаются стресс

и давление, которые мы на себе ощущаем. В такой накаленной атмосфере нам тем более необходимо укреплять взаимоотношения, дорожить ими, а также развивать приемы, навыки и способности находить новые и лучшие решения наших проблем.

Таким более современным и более подходящим решением будет уже не «по-моему» или «по-твоему», а «по-нашему». Другими словами, такие решения должны основываться на совместных усилиях, потому что целое как результат – это больше чем просто сумма слагаемых. Подобная синергетическая связь может привести к улучшению и взаимоотношений, и процесса принятия решений, к большей заинтересованности в реализации этих решений.

Вы узнаете, что ключевые дискуссии *меняют* людей и отношения между ними, создают связи принципиально нового уровня. Они приводят к тому, что в буддизме называется срединным путем, – это не прямой компромисс между двумя противоположностями прямолинейного временного континуума, а более совершенный срединный путь высшего порядка. Когда двое или больше людей создают новый вид диалога, возникает новая связь, подобная той, которая появляется в семье с рождением ребенка. Если вы вместе с кем-то производите нечто совершенно новое, то возникает одна из самых прочных связей, существующих на земле. Более того, она настолько крепка, что вы не предадите этого человека, как бы вас к этому ни подталкивали социальная среда и окружающие.

Последовательность изложения материала в этой книге вызывает восхищение. Вы начинаете с понимания значения и сверхъестественной силы диалога, затем осознаете, чего действительно хотите и что происходит на самом деле, после этого обеспечиваете необходимые условия, потом используете самоанализ и самосознание. На последнем этапе эта книга учит, как добиться того уровня взаимопонимания и творческого синергизма, который необходим, чтобы люди почувствовали эмоциональную связь с принятыми решениями и стремились всеми силами внедрить их в жизнь. Другими словами, вы начинаете с правильного

мысленного и душевного настроя и заканчиваете созданием набора необходимых навыков.

Несмотря на то что я многие годы писал на эту тему и преподавал схожие идеи, содержание данной книги не только произвело на меня огромное впечатление, но даже вдохновило. Я узнал о новых идеях, до конца осознал уже существующие, увидел новые возможности применения и расширения своих знаний. Кроме того, я понял, как эти новые техники, приемы и средства в комплексе помогают в ведении ключевых дискуссий и действительно заставляют порвать с посредственностью и ошибками прошлого. И новый прорыв в моей жизни также связан с решительным разрывом со старыми ключевыми представлениями.

Когда эта книга впервые попала ко мне в руки, я с удовольствием отметил, что мои дорогие коллеги и друзья не только рассказали в своем профессиональном опыте и затронули невероятно важную тему, но и сделали это блестяще. «Ключевые переговоры. Что и как говорить, когда ставки высоки» – это доступная форма изложения, тонкий юмор, наглядные примеры, практичность и здравый смысл. Авторы продемонстрировали, как можно эффективно сочетать и использовать в ключевых дискуссиях коэффициенты интеллекта (IQ) и эмоционального интеллекта (EQ).

Я помню, как у одного из моих уважаемых коллег состоялась подобная ключевая дискуссия с профессором в колледже. Преподаватель считал, что этот студент, мой друг, учится спустя рукава и не реализует полностью свой потенциал. Тот внимательно выслушал профессора, своими словами изложил причины его беспокойства, выразил благодарность за высокую оценку его потенциала, а затем спокойно и с улыбкой сказал: «Я уделяю внимание другим приоритетам, учеба для меня сейчас не так важна. Надеюсь, вы понимаете».

Вначале преподаватель был ошеломлен. Но затем он начал вслушиваться в доводы собеседника. Диалог состоялся: было достигнуто новое понимание, созданы еще более прочные связи.

Я знаю авторов этой книги не только как выдающихся людей, но и как замечательных преподавателей и консультантов. Я видел их за работой во время обучающих семинаров, но тогда я не знал, отважатся ли они взяться за такую сложную тему и изложить ее в книге. Они это сделали. Я советую вам тщательно изучить весь материал, останавливаясь, чтобы подумать над каждой главой и над тем, как они связаны друг с другом. После этого примените то, чему вы научились, на практике, а затем снова вернитесь к книге, чтобы узнать и понять что-то новое, и воспользуйтесь новыми знаниями. Помните: *знать* и не делать – это *не знать* ничего.

Я надеюсь, вы, так же как и я, согласитесь с тем, что ключевые дискуссии, так прекрасно описанные в этой книге, передают внутренний смысл следующего отрывка из великолепного стихотворения Роберта Фроста «Другая дорога»:

В осеннем лесу, на развилке дорог,
Стоял я, задумавшись, у поворота;
Пути было два, и мир был широк,
Однако же я раздвоиться не мог,
И надо было решаться на что-то...

Я выбрал дорогу, что вправо вела
И, повернув, пропадала в чащобе.
Нехоженей, что ли, она была
И больше, казалось мне, заросла;
А впрочем, заросшими были обе.

И обе манили, радуя глаз
Сухой желтизною листвы сыпучей.
Другую оставил я про запас,

Хотя и догадывался в тот час,
Что вряд ли вернуться выпадет случай.

Еще я вспомню когда-нибудь
Далекое это утро лесное:
Ведь был и другой предо мною путь,
Но я решил направо свернуть —
И это решило все остальное.^[2]

Стивен Кови

Глава 1

Что такое переговоры в экстремальных ситуациях

Пустота, возникшая в результате неудачного общения, вскоре заполняется обидой, бессмыслицей и искажениями смысла.

Сирил Норткот Паркинсон

Прочитав название этой книги – «Есть серьезный разговор. *Что и как говорить, когда ставки высоки*», – можно представить президентов и премьер-министров, собравшихся за столом переговоров и решающих судьбу планеты. Хотя подобные обсуждения действительно оказывают огромное влияние на наш мир, мы все же подразумеваем иное. Дискуссии, которым посвящена эта книга, важны не меньше, несмотря на то что представляют собой не что иное, как обычное общение. Экстремальные условия и высокие ставки случаются и в обыденных разговорах, которые могут тем не менее изменить вашу жизнь.

Каковы особенности этих важных переговоров? Во-первых, *расхождение собеседников во взглядах*. Например, вы обсуждаете со своим начальником возможность повышения в должности. Он считает, что вы к этому еще не готовы, вы же убеждены, что время пришло. Во-вторых, во время важных дискуссий *ставки действительно очень высоки*. Допустим, на совещании с коллегами вы пытаетесь разработать новую маркетинговую стратегию. Вам нужно нечто совершенно новое, иначе компания не сможет достичь целей.

В-третьих, в важных переговорах *эмоции накалены*. К примеру, вы беседуете со своей второй половиной, и вдруг она (или он) вспоминает тот «омерзительный поступок», который произошел на вчерашней вечеринке у соседей.

Оказывается, вы не только флиртовали там с кем-то, но и «вели себя просто мерзко». Вы же совершенно не припоминаете никакого флирта и уверены, что держались с гостями вежливо и дружелюбно. Ваша жена (или муж) в гневе выбегает из комнаты.

На той же вечеринке вы поддерживаете светскую беседу со своим вечно недовольным соседом о его больных почках, когда внезапно он говорит: «К слову, о новом заборе, который ты строишь...» С этого момента разговор превращается в ожесточенную перепалку о том, где нужно расположить новое ограждение – на десять сантиметров правее или левее. Десять сантиметров! Доходит до того, что сосед угрожает подать на вас в суд, а вы заявляете, что он ничего в этой жизни не смыслит. Эмоции, разумеется, накалились.

Именно такие, на первый взгляд обычные разговоры тоже можно назвать ключевыми и даже критическими, а не просто напряженными, угрожающими или неприятными, поскольку их результат может оказать заметное влияние на условия жизни участников. В каждом из описанных случаев какой-то элемент вашего повседневного существования может навсегда измениться – в лучшую либо в худшую сторону. Естественно, продвижение по службе, как и успех компании, знаменует значительные перемены. Взаимоотношения с супругом оказывают влияние на все стороны вашей жизни. Даже будничные споры о том, где провести границу между участками, несомненно, скажутся на ваших отношениях с соседями. Если с самой на первый взгляд незначительной ситуацией вы справитесь неудачно, то у вас закрепится модель поведения, которой вы будете следовать во всех последующих критических дискуссиях.

В ключевых дискуссиях по определению затрагиваются сложные вопросы. К сожалению, человек по своей природе склонен избегать

разговоров, которые могут ему навредить или ухудшить текущую ситуацию. Мы становимся настоящими мастерами в искусстве уклоняться от подобных неприятных обсуждений. Коллеги отправляют друг другу сообщения по электронной почте, хотя могут просто спуститься на один этаж и поговорить с глазу на глаз. Руководители отдают распоряжения по телефону, вместо того чтобы пообщаться с подчиненными непосредственно. Члены семьи меняют тему разговора, когда вопрос становится слишком скользким. У нас (авторов) есть друг, который узнал о том, что жена с ним разводится, из сообщения на автоответчике. Люди прибегают к каким угодно уловкам, лишь бы только увильнуть от обсуждения опасной темы.

Такая тактика ошибочна. Освоив принципы ведения переговоров, когда ставки высоки, вы сможете затронуть и эффективно обсуждать буквально любой вопрос.

Ключевая (критическая, важная) дискуссия – это беседа двух или более человек, в которой, во-первых, высокие ставки, во-вторых – расхождение во мнениях, в-третьих – накаленные эмоции.

Как мы обычно проводим важные переговоры

Только тот факт, что мы находимся в процессе серьезной дискуссии (или, возможно, размышляем над необходимостью провести таковую), не означает, что у нас какие-то проблемы или что это грозит будущими осложнениями. По сути, когда назревает ответственный разговор, существует три варианта его развития:

- предотвратить;
- провести неудачно;
- провести с блеском.

Кажется, все очень просто. Если уклониться от дискуссии, то придется столкнуться с последствиями этого шага. Можно неудачно провести беседу и получить далеко не лучший результат. Или же с такой дискуссией можно успешно справиться.

«О чем же тут говорить, – подумаете вы про себя. – В таком случае я бы выбрал третий вариант».

Худшая модель поведения

Действительно ли нам удаются такие беседы? Когда страсти накаляются, делаем ли мы глубокий вдох и слышим ли свой внутренний голос: «Дискуссия становится критической. Будь повнимательнее». Или, ощущая угрозу потенциально опасного обсуждения, мы, вместо того чтобы встретить ее лицом к лицу, предпочитаем уклониться? Иногда. И все же порой мы храбро бросаемся решать рискованный вопрос, следим за своим поведением и делаем все от нас зависящее. Мы взвешиваем все «за» и «против». Подчас даже оказываемся на высоте.

А затем продолжаем жить, как раньше. Бывают моменты, когда мы по какой-либо причине не предвидим ключевую дискуссию или внезапно включаемся в нее в самом разгаре, и тогда действуем совершенно неправильно: кричим, перебиваем собеседника,

говорим необдуманно, о чем впоследствии жалеем. Когда разговор действительно имеет большое значение, когда дискуссия из заурядной превращается в экстремальную, мы, как правило, ведем себя наихудшим образом.

Что это значит?

Неправильный способ поведения запрограммирован генетически. Когда в заурядной беседе вдруг затрагивается ключевой вопрос, зачастую это вызывает у нас определенный дискомфорт. Причина в том, что эмоции не позволяют нам общаться конструктивно. Бесчисленные предшествующие поколения оставили нам в наследство не умение аргументировано убеждать и дружелюбно выслушивать собеседника, а желание решать серьезные вопросы либо действуя кулаками, либо спасаясь бегством.

Рассмотрим типичный пример. Кто-то высказывает мнение, с которым вы решительно не согласны, причем эта точка зрения затрагивает вопрос, который действительно для вас важен. Вы чувствуете, что готовы ошестиниться как еж, и все же разумом понимаете, что еще можете с этим справиться. Но, к сожалению, ваш организм требует большего. Два небольших органа, расположенных в брюшной полости – надпочечники, – начинают усиленно вырабатывать и выбрасывать в кровь гормон стресса – адреналин. Не вы решаете поступить так, за вас это делают надпочечники, вам же остается только смириться.

И это еще не все. Ваш мозг перераспределяет ток крови. Кровоснабжение тех органов, деятельность которых он считает на данный момент менее важной, сокращается, а тех, которые способны решить первостепенные задачи – «ударить или убежать», – усиливается. К несчастью, когда мышцы рук и ног из-за своих размеров получают *бóльшие* объемы крови, в те отделы мозга, которые контролируют эмоции, ее поступает значительно *меньше*. В результате к решению ключевого вопроса вы подходите в том же состоянии, что и рассерженная обезьяна.

Мы испытываем давление. Добавим еще один фактор. Критические дискуссии обычно возникают спонтанно. Чаще всего они возникают буквально ниоткуда, из ничего! Но раз уж вас застали врасплох, то приходится вступать в чрезвычайно сложные человеческие взаимоотношения в реальном времени. Причем у вас под рукой нет никаких справочников, тренеров и, конечно же, никаких передышек, во время которых команда *спасателей* спешит к вам на помощь и подбрасывает ценные идеи.

Что же остается? Острый вопрос (что называется, ребром), ваш собеседник и разум, который готовится или драться, или бежать. В момент разговора нам кажется, будто мы произносим чрезвычайно умные слова или совершаем правильные действия, но позднее выясняется, что мы допустили глупость.

«И о чем я только думал?» – удивляетесь вы.

Правда состоит в том, что ваш разум, который в тот момент выполнял совсем другую работу, столкнулся с необходимостью срочно решать возникшую комплексную проблему. Хорошо еще, если при этом у вас не случился удар.

Мы выбиты из колеи. Давайте рассмотрим еще одну проблему. Вы не знаете, с чего начать, но понимаете это уже в процессе, ведь вам не часто доводилось наблюдать за тем, как в действительности применяются навыки эффективного общения. Предположим, вы готовились к этой непростой беседе, возможно, даже проигрывали ее в уме, поэтому полностью уверены в себе. Пройдет ли все успешно? Вовсе не обязательно. Проблемы все равно могут возникнуть, потому что мать учения – не просто повторение, а *идеальное* повторение.

Прежде всего вы должны знать, что повторять. В большинстве случаев ход планируемой дискуссии неизвестен. Более того, бывает, что вы так и не находите выхода из сложившейся ситуации, поскольку у вас не было возможности наблюдать, как следует решать определенные проблемы. Возможно, вы понимаете, чего *не нужно* делать, исходя из негативного опыта своих друзей, коллег и

даже родителей. Может быть, вы даже неоднократно клялись, что никогда так не поступите. Но теперь, не имея перед глазами подходящего примера, вы оказались в тупике. Что же делать?

Вы поступаете так, как и большинство людей: ускоряете процесс, связываете вместе слова, создаете определенное настроение или иными способами делаете то, что, на ваш взгляд, должно сработать, – и все это время ваш мозг перегружен работой. Поэтому неудивительно, что в самых решающих ситуациях мы выбираем худшую модель поведения.

Мы сами обрекаем себя на поражение. В таком одурманенном состоянии мы выбираем для ведения экстремальных переговоров те стратегии, которые очень быстро приводят к абсолютно противоположным результатам. И становимся злейшими врагами самим себе, даже не сознавая этого. Вот как все происходит.

Предположим, ваш любимый человек уделяет вам все меньше внимания. Вы понимаете, что он очень занят на работе, тем не менее вам хотелось бы проводить больше времени вместе. Несколько раз вы на это намекаете, но безрезультатно, поэтому решаете не нагнетать напряжение и замыкаетесь в себе. Поскольку вы по-прежнему недовольны создавшимся положением, эти чувства время от времени выплескиваются в саркастических замечаниях: «Что, снова сидел в офисе допоздна? Ты хочешь заработать все деньги в мире?»

К сожалению (и именно здесь кроется причина поражения), чем больше вы ворчите, тем меньше ваш любимый человек хочет находиться с вами рядом. Он начинает избегать вас, проводит с вами еще меньше времени, вы все сильнее огорчаетесь, и начинается новый виток спирали. Именно ваше поведение приводит к тому, чего изначально вы хотели избежать: что называется, за что боролись – на то и напоролись. Вы оказываетесь в порочном замкнутом кругу.

Давайте, к примеру, посмотрим, что происходит с вашим соседом по комнате Терри, который без разрешения берет вашу одежду,

вещи трех других человек, живущих в этой же комнате, и не испытывает при этом ни малейших угрызений совести.

Однажды, выходя из комнаты, он громогласно объявляет, что опять надел что-то из ваших вещей. Вы видите брюки Тейлора, рубашку Скотта и даже новые носки и ботинки Криса. Что же он взял из вашей одежды?..

Естественно, что вы в отместку плохо отзываетесь о Терри за его спиной. Это происходит до тех пор, пока он однажды не услышал, как вы поливаете его грязью. В результате вы испытываете неловкость и стараетесь не попадаться ему на глаза. А он, когда вас нет в комнате, назло носит вашу одежду, ест ваши продукты и пользуется вашим компьютером.

Возьмем еще один пример. Вы делите рабочий кабинет с ужасным неряхой, а сами при этом болезненно чистоплотны. Ваш коллега оставляет вам записки, написанные фломастером на папке с файлами, кетчупом на обертке от чипсов и нестирающимся маркером в вашем настольном блокноте. Вы же, наоборот, передаете ему только отпечатанные сообщения. Да, именно отпечатанные.

Поначалу вы еще хоть как-то терпели друг друга. Затем начинаете действовать друг другу на нервы. Вы надоедаете ему напоминаниями об уборке, он – ворчанием по поводу ваших придирок. Постепенно вы становитесь заклятыми врагами. Каждый раз, когда вы пилите его, он жутко расстраивается, но при этом отнюдь не спешит заняться уборкой. Всякий раз, когда он называет вас противным занудой, вы клянетесь не спускать ему с рук эти подлые и низкие оскорбления.

К чему же приведет такое противостояние? Вы больше чем когда-либо помешаны на чистоте, а часть кабинета, которая принадлежит вашему партнеру, похоже, скоро будет закрыта по настоянию санитарной службы. Вы движетесь по дороге, ведущей в никуда, оказываетесь в замкнутом кругу. Чем больше взаимных нападок, тем

больше вы подталкиваете друг друга именно к тому поведению, которое так презираете.

Самые распространенные темы переговоров, при которых ставки высоки

В каждом из приведенных примеров ставки были сравнительно высоки, мнения различны, а эмоции накалены. По правде говоря, в некоторых случаях ставки поначалу бывают небольшими, но по мере нарастания эмоций отношения портятся, и в результате возникает жизненный дискомфорт. И риск, который изначально был невысоким, может стать таковым.

Рассмотренные случаи, конечно же, лишь незначительная часть огромного и уродливого айсберга проблем, которые возникают, когда ключевых дискуссий либо пытаются избежать, либо ведут их неправильно. К непоправимым последствиям также могут привести следующие причины:

- выяснение личных отношений;
- разговор с коллегой, который ведет себя вызывающе или делает оскорбительные намеки;
- обращение к другу с просьбой вернуть долг;
- откровенный разговор с начальником о стиле его руководства;
- беседа с руководителем, который нарушает установленные им же правила;
- критика работы ваших коллег;
- просьба к товарищу по комнате подыскать себе другое жилье;
- обсуждение с бывшим супругом вопросов опеки или графика посещения детей;
- выяснение отношений с трудным подростком;
- разговор с членом команды, который не выполняет своих обещаний;
- обсуждение интимных проблем;
- разговор с близким человеком о злоупотреблении алкоголем или другими психоактивными веществами;

- беседа с сотрудником, который утаивает информацию или ее источник;
- написание неблагоприятного критического отзыва;
- просьба к родственникам не вмешиваться в дела семьи;
- разговор с коллегой о вопросах личной гигиены.

Наше дерзкое утверждение

Предположим, что вы либо уклоняетесь от ключевых дискуссий, либо участвуете в них, но при этом придерживаетесь худшей модели поведения. Неужели это так важно? Так ли уж высоки ставки? Так ли плачевны могут быть последствия неудачной беседы? Стоит ли вообще об этом беспокоиться?

Последствия неумело проведенного разговора могут быть и разрушительными, и долгосрочными. Результаты наших исследований показали, что стабильность межличностных отношений, карьеры, организационный успех и благополучие общества – все это основано на умении открыто говорить на важные, эмоциональные и противоречивые темы.

Мы позволим себе дерзость утверждать: доведите до совершенства свое умение проводить переговоры в экстремальных ситуациях – и вы дадите мощный толчок к развитию своей карьеры, укрепите отношения с окружающими и улучшите здоровье. А когда вашему примеру последуют окружающие, активизируется деятельность вашей организации или наладится внутрисемейный микроклимат.

Дайте толчок своей карьере

Может ли способность проводить критические переговоры помочь карьере? Несомненно. Двадцать пять лет исследований с участием двадцати тысяч человек и сотен организаций убедили нас, что люди, пользующиеся наибольшим влиянием (те, которые могут заставить других работать *и в то же время* поддерживают со всеми хорошие отношения), достигли совершенства в умении обсуждать непростые вопросы.

Например, такие люди знают, как разговаривать с шефом и не рисковать своей карьерой. Всем известны случаи, когда работники

разрушали свою карьеру, втягиваясь в обсуждение опасных тем. Не исключено, что и вам случалось совершать подобную ошибку. Из-за продолжительного недовольства чьим-то поведением чаша терпения переполняется, и вы наконец высказываете все, что наболело, правда, чересчур резко (ой!).

Или, возможно, страсти так накаляются, что другие начинают всерьез волноваться и превращаются в нервную толпу потенциальных жертв инфаркта, вы же смело режете правду-матку. Да, это не совсем приятная дискуссия, но у кого-то же должно хватить мужества, чтобы удержать шефа от откровенной глупости (ой-ой-ой!).

Но на самом деле вам не нужно выбирать, что важнее – оставаться честным или добиться результата. Не обязательно выбирать между искренностью и карьерой. Люди, которые привыкли вести ключевые дискуссии и делают это успешно, могут высказывать спорные и даже рискованные мысли так, что их обязательно услышат. Их слова воспринимают руководители, коллеги и подчиненные, не начиная при этом защищаться или сердиться.

А как же ваша карьера? Существуют ли опасные темы, которых вы избегаете или обсуждаете не очень удачно? Подрывает ли это ваш авторитет? И самое главное: получит ли ваша карьера толчок к развитию, если вы научитесь успешно проводить важные дискуссии?

Усовершенствуйте свою организацию

Итак, мы знаем, что карьера отдельного человека может пострадать или, напротив, получить мощный импульс в результате обсуждения опасных вопросов. А как насчет целых организаций? Вы, разумеется, думаете, что такой незаметный фактор, как ваш стиль общения, просто не может непосредственно влиять на целую компанию.

Мы (авторы) двадцать пять лет исследовали именно этот вопрос. Мы (и сотни других ученых) искали секрет успеха организаций.

Многие из тех, кто касался этой расплывчатой темы, считали, что такое значимое понятие, как успех компании, зависит от таких глобальных вещей, как структура, стратегия и система организации.

Ведь компании, имеющие лучшие показатели, могут похвастаться оптимальной, эффективной системой производства и управления. Хорошие результаты не могут зависеть от каких-то незначительных вещей, не так ли? Не одни мы разделяли это мнение. Любая компания, которая собиралась улучшить показатели своей работы (по крайней мере из тех, о которых мы слышали), начинала с пересмотра своей системы производства и управления.

Но, тщательно изучив опыт организаций, активно занимавшихся подобными усовершенствованиями, мы поняли, что заблуждались. Изменение одной только структуры и системы мало влияло на улучшение показателей. Например, исследование 500 компаний, показавших блестящие результаты, выявило, что это никак не связано с формой, методами и политикой руководства. Более того, у половины из этих организаций не оказалось *никакого* формального процесса контроля за производственными показателями.

Что же скрывается за их успехом? По нашему мнению, все сводится к тому, умеют ли сотрудники проводить ключевые переговоры. В компаниях с хорошими показателями принята следующая практика: если кто-либо из сотрудников не может выполнять возложенные на него обязанности, то коллеги с готовностью соглашаются обсудить возникшую проблему. В то время как во многих других организациях сотрудников, допускающих ошибки, сначала игнорируют, а затем понижают в должности или увольняют без предупреждения. В *успешных* компаниях решением проблемы в конечном счете занимаются руководители. В *самых успешных* компаниях все отвечают друг за друга, независимо от должности. Путь к высокой производительности лежит не через закостеневшую, мертвую систему, а через непосредственное обсуждение проблем на всех уровнях.

Решение насущных проблем. В успешных компаниях проводятся эффективные дискуссии по следующим вопросам:

Техника безопасности. Если кто-то нарушает технологический процесс или допускает другие небезопасные действия, то первый, кто замечает проблему, независимо от должности, берется за ее решение и проводит обсуждение.

Производительность. Если сотрудник не выполняет свои обязанности в полной мере или просто работает не очень эффективно, стороны, имеющие к этому отношение, немедленно пытаются разобраться в проблеме.

Разнородность. Если кто-то из сотрудников чувствует себя уязвленным, обиженным, безосновательно преследуемым или ощущает угрозу, он спокойно обсуждает этот вопрос со стороной-обидчиком.

Качество. В компаниях, где существует контроль качества продукции, сотрудники открыто обсуждают все возникающие проблемы.

Любая другая опасная тема. Организации, которые считаются лучшими в вопросах нововведений, командной работы, менеджмента и в других сферах, требующих взаимоотношений между людьми, умеют прекрасно справляться с соответствующими ключевыми дискуссиями.

Какова же связь между успехом в определенной сфере деятельности и проведением важных дискуссий? Компании, которые достигли видимых улучшений в своей работе (и даже совершенства) ничем не отличаются от других в своем стремлении к переменам. Они проводят такое же обучение, издают такие же рекламные проспекты и готовят такие же презентации. Отличие в том, что происходит в этой организации, когда кто-то делает что-то не так. Вместо того чтобы ждать смещения какого-то сотрудника с должности или надеяться, что руководитель возьмет дело под свой контроль, коллеги начинают обсуждение проблемы, высказывают свои мнения и добиваются успеха. Обратите особое внимание, что

даже ошибки начальника, который сбился с курса, не замалчиваются. Когда сотрудники готовы высказаться в любой момент, проблема быстро исчезает, а компания двигается дальше.

А как в вашем случае? Не забуксовала ли ваша компания на пути к важной цели? Если так, существуют ли вопросы, которые вы либо избегаете обсуждать, либо делаете это неумело? Что говорят ваши коллеги? Готовы они вступать в экстремальные переговоры или уклоняются от них? Хотите ли вы сделать значительный шаг вперед, научившись справляться с такими коммуникационными проблемами?

Улучшайте отношения с окружающими

Подумайте, какое влияние важные обсуждения могут оказать на ваши отношения с окружающими людьми. Может ли неудачный ключевой разговор повлечь за собой разрыв отношений? Оказывается, если обычного человека спросить, почему распадаются семейные пары, он, как правило, отвечает, что виной всему разница во взглядах. Известно, что у людей разные представления о том, как нужно распоряжаться деньгами, разнообразить интимную жизнь или воспитывать детей. На практике любой человек склонен к спорам при обсуждении серьезных вопросов. Но ведь не все пары распадаются, потому что важно именно то, *как* вы спорите.

Например, когда известные специалисты по проблемам семьи Клиффорд Нотариус и Говард Маркман изучали семьи, пребывающие в состоянии конфронтации, они выяснили, что люди делятся на три категории: одни сразу же прибегают к угрозам и оскорблениям, другие молча копят внутри себя ярость, третьи общаются открыто, честно и эффективно.

Исследовав десятки семейных пар, ученые сделали прогнозы возможного развития дальнейших отношений и продолжали следить за жизнью участников эксперимента еще десять лет. Им удалось точно предсказать 90 % разводов! Сохранили семью пары, которые научились открыто и искренне высказывать свое мнение на рискованные темы и с уважением относились друг к другу. Разорвали отношения не пожелавшие освоить эту науку.

А что вы можете сказать о себе? Подумайте о своих отношениях с человеком, который вам дорог. Есть ли какие-либо острые темы, обсуждения которых вы избегаете, или вопросы, по которым не можете найти общего языка? Уклоняетесь ли вы от одних опасных тем и тут же бросаетесь обсуждать другие? Сдерживаете ли вы свое недовольство, проявляя его в виде саркастических замечаний или ударов по больному месту? А как насчет членов вашей семьи? Часто

ли они переходят от молчания к атаке? В наиважнейших ситуациях (ведь как бы там ни было, это люди, которых вы любите) правильно ли вы себя ведете по отношению к ним? Если нет, то вам обязательно нужно прочитать эту книгу и узнать о том, как успешно вести ключевые дискуссии.

Оживите свое окружение

Теперь давайте посмотрим на наших соседей. Если судьба организации определяется тем, как проводятся обсуждения ключевых вопросов, разве нельзя то же самое сказать и о людях? Конечно же, можно.

Разница между лучшими, хорошими и плохими сообществами заключается в количестве присущих им проблем. С трудностями сталкиваются все. Но, повторим, сообщества отличаются друг от друга тем, *каким образом* они с этими проблемами справляются. В лучших из них ведущие представители – лидеры – инициируют здоровый диалог. Они обсуждают важные вопросы. В отличие от них сообщества, которые никак не могут выстроить нормальные отношения, играют в опасные игры. На собраниях люди оскорбляют друг друга, распаляются и ведут себя так, будто все, кто не разделяет их мнения, умственно отсталые. Баталии следуют одна за другой.

Но кроме стиля отношений на общественных мероприятиях на здоровую атмосферу в сообществе влияет также и поведение в семье. Рассмотрим, например, проблему преступности. Возможно, приведенная здесь трагическая статистика вас шокирует. Не каждый человек, отбывающий наказание в тюрьме, родился в трудной семье и с детства имел проблемы с окружающими, почему и превратился в конце концов в законченного преступника. На самом деле больше половины осужденных за совершение самых тяжких преступлений – *это люди, впервые преступившие закон, причем их жертвами стали друзья или родственники.*

Как такое возможно? Насилию часто предшествует долгий период молчания. У большинства заключенных раньше была работа, они оплачивали счета и помнили о днях рождения друзей. И вот однажды, не сумев решить какую-то проблему и позволив гневу и обиде накопиться внутри, они нашли страшный выход – напали на друга, любимого человека или соседа. В это сложно поверить, однако действительность сурова: люди, совершившие преступление впервые, редко имеют предрасположенность к преступной деятельности. Это наши соседи или близкие, доведенные до отчаяния. Не зная, что или как нужно сказать, они выбирают насилие. В этом случае неспособность разобраться с ключевыми проблемами губит людей, разрушает семьи и отравляет общество.

Что вы можете сказать о своем районе? Какими проблемами с вами делятся ваши соседи? Есть ли темы, которые люди не умеют или не хотят обсуждать, и это не позволяет вам двигаться вперед? Не похожи ли ваши собрания жильцов скорее на ток-шоу «Окна», а не на дискуссию образованных и уважающих друг друга людей? Если да, то и вам, и вашим соседям будет очень полезно научиться правильно вести ключевые дискуссии.

Позаботьтесь о своем здоровье

Если приведенные доводы показались вам недостаточно убедительными для того, чтобы привлечь внимание к обсуждению ключевых вопросов, тогда как вы посмотрите на то, что умение успешно проводить ключевые переговоры – это ключ к здоровью и долголетию?

Иммунная система. В своем революционном исследовании доктор Дженис Киколт-Гласер и доктор Рональд Гласер изучали состояние иммунной системы у супругов, проживших в браке в среднем сорок два года. Ученые сравнивали тех, кто постоянно ссорился, с теми, кто умел мирно улаживать разногласия. Выяснилось, что многолетние скандалы *усиливают* деструктивное воздействие постоянных

конфликтов. Супружеские пары, которые обычно терпели неудачу в ключевых дискуссиях, обладали более слабой иммунной системой по сравнению с теми, кто научился хорошо улаживать спорные вопросы. И это естественно: чем слабее иммунная система, тем хуже здоровье.

Тяжелые заболевания. В рамках, возможно, самого комплексного из всех проведенных медицинских исследований участники эксперимента, у которых была обнаружена злокачественная опухоль, сначала прошли традиционный курс лечения, а затем были разделены на две группы. Первая регулярно собиралась на протяжении шести недель, члены второй больше не виделись друг с другом. Специалисты обучили первую группу выздоравливающих пациентов особым навыкам общения. (Чего не сделаешь, если на кон поставлена жизнь?)

Посетив шесть занятий, а затем расставшись на пять лет, пациенты, которые научились эффективно выразить свое мнение, показали более высокий процент выздоровления: скончались только 9 % по сравнению с 30 % из группы не прошедших обучение. Подумайте над смыслом этого исследования. Самое незначительное развитие способности общаться соответствует снижению уровня смертности на две трети.

Можно было бы еще долго говорить о влиянии умения обсуждать острые вопросы на здоровье. Доказательства появляются с каждым днем. Тем не менее многие считают это заявление чересчур претенциозным. «Вы утверждаете, что то, как мы общаемся, воздействует на тело? Неужели вы на самом деле считаете, что словом можно убить?» – удивляются они.

Ответ утвердительный. Можно лишь добавить, что отрицательные эмоции, которые мы сдерживаем в себе, эмоциональное напряжение, от которого мы страдаем, и постоянное волнение, которое мы испытываем в непростых ситуациях общения, постепенно расшатывают наше здоровье. В одних случаях неудачно проведенная беседа оборачивается незначительными трудностями.

В других – ее последствия могут быть катастрофичными. Но как бы там ни было, неудача в разговоре никогда не сделает нас счастливее, здоровее и крепче.

А что вы можете сказать о себе? Какие темы беспокоят вас больше всего? Какие беседы (если бы вы не уклонились от них или провели эти переговоры более успешно) укрепили бы вашу иммунную систему, помогли бы справиться с болезнями, улучшили бы качество жизни и благосостояние?

Резюме: учимся проводить переговоры в экстремальных ситуациях

Когда ставки высоки, мнения различны, а эмоции накаляются, обычная беседа становится переговорами в экстремальных ситуациях. По иронии судьбы, чем важнее для нас тема такого разговора, тем меньше шансов провести его успешно и оказаться на высоте. Последствия уклонения от обсуждения ключевых вопросов (или неудачно проведенных переговоров) могут оказаться самыми серьезными. Поражение может затронуть все сферы жизни – от карьеры до согласия с соседями, взаимоотношений в семье и физического здоровья. Научившись правильно воспринимать и проводить критические дискуссии, мы сможем с помощью этих несложных навыков управлять буквально всеми аспектами своей жизни. Каковы же эти необходимые навыки? Что в действительности делают люди, которые участвуют в ключевых переговорах? И, самое главное, можно ли этому научиться?

Глава 2

Умение вести дискуссию

Дайте мне точку опоры, и я переверну мир.

Архимед

Авторы этой книги не всегда занимались изучением важных дискуссий. Наш профессиональный интерес к совершенствованию в карьере и личной сфере выражался в изучении совсем других тем. Мы высказали предположение, что, выявив причины, по которым одни люди более успешны, чем другие, можно научиться и повторять их опыт, и передавать его другим.

Мы начали поиск источника успеха с изучения профессиональной сферы деятельности. Для начала попросили людей назвать имена своих коллег, которых они считают самыми успешными. За прошедшие двадцать пять лет мы задали этот вопрос свыше двадцати тысячам человек. Мы искали тех, кто не просто пользовался определенным влиянием, но чье влияние было очень ярко выражено.

При составлении такого списка все время прослеживалась одна и та же тенденция. Некоторых людей называли один или два раза. Другие упоминались в списках пяти или шести сотрудников – их можно назвать пользующимися влиянием, но недостаточным для безусловного успеха. Но чьи-то имена назывались более тридцати раз. Это были самые лучшие – настоящие лидеры в своих областях. И только часть из них принадлежали к высшему и среднему звену руководящего персонала, в основном это были рядовые работники.

Наш особенный интерес вызвал неформальный лидер по имени Кевин. Из восьми вице-президентов компании он был единственным, кого называли чрезвычайно влиятельным. Мы решили узнать причину и начали наблюдать за его работой. Сначала Кевин не делал ничего примечательного. Он работал подобно любому другому вице-президенту: проводил телефонные переговоры, общался с подчиненными, выдавал распоряжения. Одним словом, самая обычная рутинная деятельность.

Поразительное открытие

Понаблюдав за Кевином почти неделю, мы начали задумываться: он действительно чем-то отличается от других или его влияние – только результат популярности? И вот мы отправились за ним на совещание.

Кевин, другие вице-президенты и генеральный директор обсуждали вопрос расположения новых офисов своей компании: размещать их в пределах города, штата или страны? Два первых сотрудника представили свои доводы в пользу предпочитаемых вариантов, и, как и ожидалось, все остальные буквально забросали их вопросами. Не осталось ни одного невыясненного момента или неразрешенного сомнения.

Затем Крис, главный исполнительный директор, высказал свое предпочтение – вариант, который не имел сторонников и был к тому же сопряжен со значительным риском. Однако когда коллеги попытались поспорить с ним, он отреагировал совершенно неадекватно. Поскольку он был большой начальник, то ему не надо было запугивать людей, чтобы добиться своего. Вместо этого он предпочел упреждающую тактику: сначала приподнял брови, затем палец и наконец совсем чуть-чуть, но все же повысил голос. Очень скоро ему перестали задавать вопросы, сотрудники молча согласились с его непродуманным и недоработанным вариантом.

Но если точнее, то почти согласились, потому что слово взял Кевин. Он сказал что-то совсем простое вроде: «Крис, может, мы кое-что обсудим?»

В зале заседаний воцарилась напряженная тишина. Все затаили дыхание. Но Кевин, казалось, не обратил на это внимания и настаивал на своем. В следующие несколько минут он, по сути, заявил главному исполнительному директору, что тот нарушает им же самим установленные принципы принятия решения. Кевин

настаивал на том, что Крис использует свое положение, чтобы убедить остальных перенести новый офис в свой родной город.

Когда Кевин закончил выступление, Крис какое-то время молчал. Затем кивнул: «Ты абсолютно прав. Я пытался навязать свое мнение. Давайте вернемся назад и начнем все с начала».

Это дискуссия оказалась действительно критической, но Кевин остался самим собой. Он не прятался, подобно своим коллегам, за щитом молчания, но и не пытался навязать свои доводы другим. В результате было принято наиболее разумное решение, а генеральный директор Кевина оценил его прямоту.

Когда Кевин закончил выступление, один из его коллег повернулся к нам и сказал: «Видели, как он держался? Если вы хотите понять секрет его успеха, разберитесь в том, что он только что сделал».

Мы так и поступили. Более того, мы посвятили следующие четверть века разгадке того, что делают Кевин и подобные ему люди. Того, что действительно отличает их от других, – способности успешно проводить переговоры, выигрывать, когда ставки очень высоки.

Когда речь заходит об опасных темах и на кону оказывается очень многое, эти люди все равно добиваются успеха. Но каким образом? Кевин действительно не только затронул рискованный вопрос, но и помог команде принять лучшее решение, но как именно он этого достиг? Может быть, он обладает навыками, которым можно научиться? Или это результат какой-то магии, неподвластной другим?

Чтобы ответить на эти вопросы, давайте подробно разберемся, что сделал Кевин. Это поможет нам понять, в каком направлении двигаться. Потом мы подробнее коснемся навыков ведения диалога, которыми так умело пользуются успешные ораторы, и попытаемся научиться применять их для ведения важных переговоров в собственной жизни.

Наш секрет

В одном голливудском фильме главный герой заявляет с экрана, что, если кто-то хочет преуспеть в жизни, он должен сделать одну вещь. После чего пускается в пространные рассуждения о том, что он не собирается никому открывать своего секрета, а предлагает прийти до всего своим умом. Мы не хотим уподобляться этому киногерою, поэтому не будем долго испытывать ваше терпение, а сразу же объясним, что является самым важным для достижения успеха в жизни. Когда дело доходит до рискованных, спорных и эмоциональных обсуждений, умелые люди находят способ выставить на всеобщее обозрение всю актуальную информацию (которой обладают как они сами, так и их собеседники). Вот и все.

В основе любого успешного разговора лежит свободное обсуждение всей относящейся к делу информации. При эффективном обсуждении люди открыто и честно высказывают свою точку зрения, обмениваются мыслями и предлагают свои концепции. Они с готовностью делятся своими идеями, даже если последние могут показаться собеседникам спорными или вовсе неприемлемыми. В этом секрет их успеха. Другими словами, это и есть то самое, что, как нам удалось выяснить в ходе исследований, Кевин и другие очень успешные ораторы искусно применяют.

Давайте дадим определение этому впечатляющему таланту и назовем его диалогом. *Диалог* – свободный обмен мнениями между двумя и более собеседниками.

Принцип действия диалога

Теперь, когда мы поделились с вами нашим главным секретом, у вас, вероятно, возникли два вопроса. Первый: каким образом этот свободный обмен мнениями приводит к успеху? И второй: что можно сделать, чтобы убедить собеседников открыто высказывать мнения?

Давайте сразу же выясним, какова взаимосвязь между свободным обменом мнениями и успехом. Ответ на второй вопрос (что нужно сделать, чтобы диалог продолжался независимо от обстоятельств) вы получите в остальных главах этой книги.

Пополнение общего фонда мнений

Каждый из нас вступает в дискуссию, в том числе важную, со своим багажом: с собственными взглядами, чувствами, идеями и опытом относительно обсуждаемой темы. Это уникальное сочетание мыслей и чувств и составляет наш личный фонд мнений. Он не только снабжает нас информацией, но и определяет все наши высказывания и действия в процессе взаимодействия.

По определению в начале дискуссии общего фонда мнений не существует. Точки зрения собеседников различны. Я верю в одно, вы – в другое. У меня в уме сложилась одна версия случившегося, у вас – другая. Мы с вами имеем совершенно разные виды на будущее.

Люди, умело ведущие диалог, прилагают все усилия, чтобы создать *общий* фонд, в который каждый из собеседников внесет свою лепту. Заслуживают внимания даже те мысли, которые на первый взгляд кажутся спорными, неправильными или даже расходятся с собственными убеждениями. Естественно, от собеседников не требуется согласия с каждой из этих идей. Главное для них – иметь возможность высказывать любые мнения откровенно и без опаски.

Какова польза общего фонда мнений? Во-первых, когда люди получают в свое распоряжение более точную и проверенную информацию, они могут сделать нужный, правильный выбор. В самом прямом понимании этого слова общий фонд мнений – это показатель интеллекта группы. Чем полнее фонд, тем качественнее принимаемые решения. И даже несмотря на то что процесс их принятия затягивается, когда в нем принимает участие много людей, если все участники обсуждения открыто и свободно делятся своими мыслями, то затраченное время полностью компенсируется качеством принятых решений.

С другой стороны, все мы видели, что происходит, если общий фонд окажется крайне бедным. Когда люди намеренно скрывают

свое мнение от других, те, кто каждый по отдельности считается *очень умным*, вместе совершают *глупости*.

Один из наших клиентов рассказал такую историю.

В больницу обратилась женщина, получившая направление на удаление миндалин. Хирурги же во время операции по ошибке удалили ей часть ступни. Как могла произойти такая трагедия? Почему из-за подобных врачебных ошибок ежегодно происходит 98 тысяч летальных исходов? Частично это можно объяснить тем, что большинство медиков боятся высказывать свои мысли вслух. В описанном случае не меньше семи человек молча удивлялись, почему хирург работает на ступне, но не решились задать вопрос.

Конечно, подобный страх царит не только в больницах. В любой ситуации, где руководитель – человек умный, высокооплачиваемый, уверенный в себе и при этом несдержанный в высказываниях (что случается повсеместно), подчиненные стараются держать свое мнение при себе и не рисковать. Опасно злить человека, наделенного властью.

С другой стороны, когда люди уверенно высказывают свои мысли и идет свободный обмен мнениями, общий фонд может невероятно повысить способности группы принимать правильные решения. Вспомните пример с Кевином. Когда члены группы вступили в дискуссию, у всех участников сложилось четкое и недвусмысленное представление о реальном положении дел.

Начиная осознавать причины и мотивы всех предложений, члены группы оказались опорой друг другу. В конце концов, когда одна мысль породила другую, затем еще одну и так далее, всегда находилось решение, о котором изначально никто не думал, но теперь все искренне его поддерживали. В результате свободного обмена мнениями целое (окончательное решение) было значительно более полным, чем сумма отдельных его составляющих. Вкратце это можно выразить так: *общий фонд мнений – это колыбель синергизма*^[3].

Атмосфера открытости не только помогает собеседникам принимать правильные решения, но и способствует эффективному воплощению их в жизнь. Участвуя в открытой дискуссии и делаясь своими мыслями, люди поддерживают свободный обмен мнениями. В конце концов, все участники разговора понимают, почему принятое решение является лучшим, и готовы участвовать в его реализации. Например, Кевин и другие вице-президенты согласились выполнять возложенные на них обязанности, обусловленные принятым решением, не потому, что они тоже участвовали в обсуждении, а потому, что *понимали* его смысл.

И наоборот, когда люди не осознают в полной мере происходящего, когда они молча отсиживаются во время рискованных обсуждений, мало кто из них искренне соглашается реализовывать принятое группой решение на практике. Поскольку их мнения остались при них, а мысли не были внесены в общий фонд, эти люди за глаза критикуют принятое решение и пассивно сопротивляются его реализации. Еще хуже, когда кто-то с помощью силы своего влияния или власти вкладывает свое мнение в общий фонд. В этом случае остальные люди с еще бóльшим трудом принимают эту информацию. Они могут *сказать*, что согласны, но потом будут работать спустя рукава. Как сказал Сэмюэль Батлер: «Тот, кто уступает против воли, по-прежнему остается при своем мнении».

Время, потраченное на создание общего фонда отдельных мнений, с лихвой компенсируется быстрыми и согласованными действиями участников.

Например, если бы Кевин и другие руководители не хотели реализовывать план по перемещению офисов, за этим могли последовать разрушительные для компании последствия. Некоторые сотрудники согласились бы переехать, другие бы отчаянно этому сопротивлялись. Одни неистово спорили бы в коридорах, а другие молча саботировали бы реализацию этого плана. Скорее всего, команде руководителей пришлось бы собираться вновь, опять

обсуждать этот вопрос и снова принимать решение (ведь оно нравится только одному, а результаты затрагивают всех).

Не поймите нас превратно. Мы не утверждаем, что всякое решение нуждается в консенсусе или что босс не должен в этом участвовать и даже лишается права решающего голоса. Мы просто считаем, что, независимо от метода принятия решения, чем полнее общий фонд мнений, тем лучше будет конечный результат, – и неважно, за кем останется последнее слово.

Всякий раз, когда мы оказываемся втянутыми в дебаты или изо всех сил пытаемся их избежать, это происходит потому, что мы не знаем, как поделиться своим мнением. Вместо нормального диалога мы играем в глупые игры, влекущие за собой печальные последствия.

Например, иногда мы предпочитаем замалчивать проблемы. На работе мы не хотим противоречить людям, наделенным властью. Дома мы молча копим в себе обиды на других членов семьи, надеясь, что они это заметят и в ответ на наше отчуждение будут к нам лучше относиться (где же здесь логика?).

Иногда, чтобы высказать свою точку зрения, мы прибегаем к намекам, сарказму, недомолвкам и презрительным взглядам. Мы строим из себя мучеников, а затем делаем вид, что искренне пытались помочь. Боясь выступить против конкретного человека, мы обвиняем в проблеме весь коллектив в надежде, что кара постигнет в том числе и нужную цель. Приемы могут быть самыми разными, но в целом речь идет об одном и том же. Мы держим свое мнение при себе, не желая вносить его в общий фонд, – сознательно предпочитаем молчание.

В других случаях, не зная, как поддерживать диалог, мы полагаемся на силовые методы – от тайных манипуляций до словесных нападок. Ведем себя так, будто знаем все на свете, и надеемся, что окружающие поверят нам на слово, примут наши аргументы как нечто само собой разумеющееся. Для этого приходится навязывать свою точку зрения всеми возможными

способами. Мы используем приемы вышестоящих, давим на своего собеседника. Цель, конечно же, остается прежней – убедить других в своей правоте. Теперь поговорим о том, как происходит взаимодействие отдельных элементов. Когда ставки высоки, мнения различны, а эмоции накалены, мы часто ведем себя самым неподобающим образом. Для того чтобы реализовать весь свой потенциал, нам необходимо научиться объяснять, чем именно ценен наш собственный фонд идей – особенно в том, что касается рискованных и противоречивых точек зрения. Кроме того, следует вызывать на подобную откровенность своих собеседников. Нам нужно развить навыки, благодаря которым мы почувствуем себя достаточно уверенно для того, чтобы обсуждать любые, самые острые вопросы, формируя при этом общий фонд мнений. И если нам это удастся, наша жизнь изменится к лучшему.

Искусству диалога можно научиться

Пришло время для действительно хороших новостей. Навыки, необходимые для успешного межличностного взаимодействия, можно очень просто выделить и сравнительно легко развить в себе. Во-первых, поймите, что возможность успешно вести важные дискуссии сама плывет вам в руки. Когда вы видите, как кто-то уверенно входит в бурные воды эмоциональной и спорной беседы и успешно преодолевает все препятствия, вас волей-неволей тянет в благоговении отступить в сторону. «Вот это да!» – обычно первое, что срывается с языка. То, что начиналось как обреченная на провал дискуссия, заканчивается безусловным успехом – принятием правильного решения. От этого может захватить дух!

Еще важнее, что навыки правильного диалога не только легко выявить, но им еще и не очень трудно научиться. Вот к чему мы перейдем дальше. На протяжении двадцати пяти лет исследований, не переставая восклицать: «Вот это да!» – мы выделили основные из них. Сначала мы постоянно наблюдали за Кевином и подобными ему. Когда атмосфера накалялась, подробно записывали ход разговора, чтобы затем сравнить свои наблюдения. Мы проверяли гипотезы и оттачивали модели до тех пор, пока не смогли уверенно выделить умения, наличием которых можно было бы объяснить успех таких блестящих собеседников, как Кевин. В конце концов мы объединили наши теории, модели и навыки в определенный набор инструментов, которым нетрудно научиться, чтобы использовать в случае рассмотрения серьезных вопросов.

Теперь мы готовы поделиться результатами своей работы. Оставайтесь с нами, и мы попытаемся выяснить, как превратить дискуссию из пугающего события во взаимодействие, обреченное на успех и положительные результаты. Это самые важные навыки, которым вам когда-либо приходилось учиться.

К чему мы будем стремиться

На что мы обратим внимание в последующих главах этой книги?

Во-первых, займемся изучением инструментария, применяемого для создания необходимых условий для ведения диалога. Особое внимание будет уделено нашему отношению к проблемным ситуациям и предварительной подготовке к ним. Положительные результаты достигаются, когда мы работаем над собой, вовремя отслеживаем проблему, контролируем ход своих мыслей, определяем свой особый стиль и справляемся с трудностями до того, как ситуация выходит из-под контроля. По мере чтения книги *вы научитесь создавать для себя и других условия, при которых диалог окажется путем наименьшего сопротивления.*

Затем мы рассмотрим инструментарий, имеющийся в наличии для ведения разговора, который поможет научиться выслушивать собеседника и далее действовать совместно. Именно это большинство людей имеют в виду, когда говорят о дискуссиях, при которых ставки высоки. Как мне тактично возразить? Как высказаться убедительно, но без оскорблений? А как выслушать других? Или, что еще важнее, как заставить людей говорить откровенно, если они нервничают? Как перейти от мысли к действию? Читая эту книгу, *вы изучите основные инструменты разговора, выслушивания других и осуществления совместных действий.*

И наконец, мы объединим весь теоретический материал и все навыки, представив читателю соответствующую модель, иллюстрированную самыми разнообразными примерами. Для того чтобы проверить, сможете ли вы действительно применить все это на практике, мы рассмотрим семнадцать ситуаций, которые покажутся непростыми большинству людей – даже тем, кто умеет успешно вести диалог. По мере дальнейшего чтения *вы разовьете в*

себе способность находить нужные слова, когда на кон поставлено очень многое.

Глава 3

Начнем с себя. Как определить свою цель

В наше время человечество оказалось на распутье, подобного которому не было прежде.

Одна дорога ведет к отчаянию и безысходности, другая – к полному вырождению. Остается только молиться, чтобы у нас оказалось достаточно мудрости выбрать правильный путь.

Вуди Аллен

Пришло время поговорить об основах ведения диалога. Как наладить свободный обмен мнениями, столкнувшись с различиями во взглядах и чересчур горячими эмоциями? Принимая во внимание характер обычного человека, это может оказаться не так уж и просто. Более того, если учесть устоявшуюся привычку большинства людей вредить себе собственным поведением, возможно, для достижения положительного результата придется приложить немало усилий. Но, несмотря ни на что, человек *может* измениться. Скажем больше: тысячи людей, с которыми мы сотрудничали на протяжении десятилетий, добились значительных успехов. Единого и единственного рецепта не существует – невозможно просто выпить волшебное зелье и мгновенно измениться к лучшему. Нет, для этого необходимо внимательно и вдумчиво разобраться в себе и провести большую внутреннюю работу.

В этом и состоит первый принцип диалога – начинать с *самого себя*. Если вы не сможете измениться сами, то вряд ли вам удастся правильно построить диалог. Иначе, как только атмосфера накалится, вы вновь вернетесь к тем нормам общения, к которым привыкли с детства, – ожесточенным спорам, продолжительному молчанию, манипуляциям, уловкам и т. д.

Если не работать над собой

Приведем пример из жизни. Две малышки-сестры возвращаются с отцом в гостиничный номер, проведя целый день в Диснейленде. Стоит удушающая жара, и девочки выпили очень много газированной воды. Поэтому теперь, войдя в комнату, каждая думает только об одном – поскорее в туалет!

Но в номере только один санузел, и начинается настоящее сражение. Дети ссорятся, толкают и обзывают друг друга, в нетерпении подпрыгивая возле ванной комнаты. Наконец одна из сестер призывает на помощь отца.

– Папа, я первая сюда вошла!

– Знаю, но мне больше нужно!

– Откуда ты знаешь? Ты ведь не в моем теле. А я не ходила в туалет даже утром, до того как мы ушли гулять.

– Ты думаешь только о себе!

Папа предлагает выход:

– Девочки, я не могу решить это за вас. Оставайтесь здесь и решайте, кто пойдет первой, а кто – второй. Только одно правило – не драться.

Отец засекает время, и дети вступают в критическую дискуссию. Минуты идут одна за другой, но слышны только взаимные обвинения. Наконец спустя полчаса из туалета доносится звук спускаемой воды. Одна из сестер выходит. Еще через минуту спускает воду и выходит вторая девочка. Когда обе появляются в комнате, отец говорит:

– А теперь подумайте, сколько раз можно было сходить в туалет за то время, пока вы выясняли отношения?

Такая мысль даже не приходила сестрам в голову, но тем не менее обе сразу же находят ответ:

– Много раз, если бы *она* не была такой тупицей.

– Ты только послушай! Обзывается, а *сама* вполне могла бы подождать. Но тебе всегда нужно настоять на своем!

Не смотри на меня!

Над этой историей можно посмеяться, но все же придется признать: девочки ведут себя, как любой из нас. Если разговор заканчивается неудачей, большинство из нас спешат обвинить в этом других. Вот если бы окружающие могли измениться, то все жили бы долго и счастливо. Если бы они не вели себя так отвратительно, то нам бы не пришлось отвечать им тем же. Это они начали первыми. Это их вина, а не наша. И так далее.

Может быть, не часто, но нам все же случается оказаться в роли посторонних наблюдателей в бесконечном потоке жизненных коллизий. Очень редко за нами нет никакой вины. Значительно чаще мы вносим свой вклад в существующие проблемы.

Люди, умеющие вести диалог, понимают эту простую истину и вытекающий из нее принцип «Сначала поработай над собой». Они не только отдают себе отчет в том, что, улучшив свой подход, смогут выиграть, но и осознают, что человек может работать исключительно над самим собой. Возможно, окружающим срочно необходимо измениться, а может, только мы хотим, чтобы они изменились; но единственный человек, которого мы можем на что-то вдохновить, к чему-то побудить и усовершенствовать, – тот, кого мы видим в зеркале.

В этом факте заключена определенная ирония: получается, что лишь самые талантливые постоянно стараются усовершенствовать свое умение общаться. Как это часто бывает, богатеют богатые. Те, кто уверен, что начинать нужно с себя, именно это и делают. Работая над собой, они одновременно развивают навыки ведения диалога.

Начнем с себя

Итак, предположим, что нам нужно поработать над собственными навыками ведения диалога. Вместо того чтобы купить эту книгу, а затем отдать ее любимому человеку или коллеге со словами: «Тебе это понравится, особенно те места, которые я подчеркнул», попытаемся выяснить, какую пользу можно почерпнуть для себя. Каким образом? С чего начать? Как не сбиться с пути?

Очень сложно описать особый ход событий при таком роде взаимодействия, как важные переговоры, но в одном мы уверены наверняка: одаренные люди начинают с воодушевлением. Это значит, что они вступают в рискованные дискуссии с правильной мотивацией и сосредотачиваются на беседе вне зависимости от обстоятельств.

Подобную способность к концентрации внимания можно поддерживать двумя способами. Во-первых, необходимо четко осознавать, чего вы хотите достичь. Нужно упорно придерживаться затронутой темы, невзирая на любые попытки отвлечь вас и увести разговор в сторону. Во-вторых, не следует принимать необдуманные решения. В отличие от тех, кто оправдывает свое недостойное поведение тем, что им ничего не оставалось, кроме как бороться или спастись бегством, мастера ведения диалога убеждены: в любых обстоятельствах можно договориться с помощью слов.

Давайте по очереди рассмотрим оба этих важных постулата.

Момент истины

Чтобы понять, как душевные порывы могут повлиять на нашу способность оставаться в диалоге, рассмотрим еще один пример из жизни.

Грета, главный исполнительный директор не очень крупной компании, уже второй час проводит довольно напряженное

совещание с главными менеджерами. Последние полгода по ее настоянию проводилась кампания, направленная на снижение расходов. Она созвала это совещание, чтобы выяснить, почему на текущий момент ее инициатива не принесла ожидаемых результатов. Грета надеется, что присутствующие смогут объяснить, почему они не начали снижать расходы. Ведь, в конце концов, она приложила массу усилий, чтобы убедить их высказываться искренне.

И как только Грета объявляет, что они переходят к рассмотрению вопросов повестки дня, один из менеджеров начинает ерзать, поднимается, смотрит в пол, а затем нервно спрашивает, может ли он задать очень неудобный вопрос. По тому, как он выделяет слово «очень», можно предположить, что он готов обвинить Грету ни больше ни меньше как в похищении ребенка Линдбергов^[4]. Смущенный менеджер продолжает:

– Грета, полгода назад вы заставили нас искать способы снижения расходов. Я бы солгал, если бы сказал, что мы ревностно отнеслись к этому заданию. Если вы не возражаете, я бы хотел объяснить, что именно мешает нам вплотную заняться решением этого вопроса.

– Отлично, выкладывайте, – улыбаясь, отвечает Грета.

– В то время как вы призываете нас экономить даже на писчей бумаге и воздерживаться от ремонта и замены оргтехники, для вас оборудуют новый кабинет.

Грета застывает, и лицо ее становится пунцовым. Все внимательно следят за развитием событий. Менеджер продолжает:

– Ходят слухи, что одна только мебель стоит 150 тысяч долларов. Это так?

Наступает момент, когда дискуссия внезапно становится критической. В общий фонд мнений только что была подброшена дурно пахнущая пикантная подробность. Будет ли Грета и дальше поддерживать откровенный обмен мнениями или предпочтет заткнуть подчиненному рот?

В этот момент ставки высоки потому, что действия Греты в ближайшие несколько минут не только определяют отношение

сотрудников к предложенному снижению расходов, но и скажутся на том, что они будут думать о ней в дальнейшем. Согласится ли она продолжить честный и открытый разговор? Или окажется такой же лицемерной ханжой, не терпящей возражений от подчиненных, как и многие ее предшественники?

Попадемся ли мы на крючок?

Поведение Греты во время этой важной дискуссии во многом зависит от того, насколько она сможет контролировать свои эмоции, оказавшись в роли обороняющейся стороны. Конечно, выступая с речью или составляя докладные записки, она целиком и полностью приветствует откровенность. В этом случае она просто капитан болельщиков клуба «откровенность и честность». Но как же поступить теперь? Поблагодарит ли Грета выступавшего за то, что он рискнул сказать правду?

Скорее всего, подобно большинству из нас, она начнет защищаться. Когда разговор становится опасным, новые (и менее честные) мотивы часто подавляют благородные порывы, которые были у нас изначально. Если вы стоите перед потенциально враждебной толпой, то, без сомнения, измените свой первоначальный курс, чтобы защитить свой публичный образ. Вы можете сказать:

– Извините, но я не думаю, что мой новый кабинет – подходящая тема для сегодняшнего обсуждения.

Но на этом все закончится, и прежде всего для вас. Одним махом вы разрушите слабую надежду на искренность в этой отдельно взятой беседе, а кроме того, подтвердите опасения окружающих, что откровенность интересует вас только до тех пор, пока не затрагивает вашу репутацию.

Первое – сосредоточьтесь на том, что вам действительно нужно

В действительности, как ни велико было искушение, Грета не стала защищаться. Выслушав обвинения в том, что она сама не следует собственным принципам, она удивилась, смутилась и, возможно, даже немного огорчилась, но потом глубоко вдохнула и сказала:

– Знаете что? Давайте поговорим об этом. Я рада, что вы задали этот вопрос. Теперь у нас появилась возможность во всем разобраться.

И затем Грета начинает говорить без обиняков. Она объясняет, что, по ее мнению, новый кабинет ей необходим, но в то же самое время признается, что не предполагала, сколь велики будут расходы. Поэтому она отправляет кого-то проверить смету, а в это время рассказывает, что оборудование нового кабинета ведется в соответствии с рекомендацией службы маркетинга в целях повышения имиджа компании и укрепления доверия клиентов. Увидев расценки на строительство, она поражена и признает, что следовало бы проверить смету до того, как подписывать наряд на выполнение работ. После этого она сразу же объявляет о своем решении либо составить новый план, который бы наполовину снизил расходы, либо полностью отказаться от этого проекта.

В тот же день мы спросили Грету, как ей удалось сохранить самообладание в этой непростой ситуации. Нам хотелось знать, что именно происходило в тот момент у нее в голове. Что помогло ей перейти от гнева и смущения к выражению благодарности?

– Все очень просто, – объяснила Грета. – Сначала я действительно почувствовала себя под перекрестным огнем и собиралась ответить тем же. По правде говоря, первым моим побуждением было поставить того парня на место. Он обвинял меня на глазах у всех и при этом заблуждался. И вдруг меня осенило. Несмотря на то что на

меня смотрели двести пар глаз, у меня внезапно возник вопрос: «А что же мне сейчас нужно *на самом деле?*»

Этот вопрос в значительной степени повлиял на рассуждения Греты. Сосредоточившись на этой, намного более важной, чем отпор подчиненному, проблеме, она быстро поняла, что ее цель – убедить двести менеджеров в необходимости снизить расходы и тем самым заставить тысячи остальных сотрудников делать то же самое.

Установив эту цель, Грета осознала, что самым серьезным препятствием, с которым она столкнулась, оказалось распространенное убеждение, будто она лицемерит: с одной стороны, призывает других к жертвам, а с другой – тратит чрезмерные средства для собственного удобства. В тот момент она больше не испытывала гнева или стыда, а только благодарность. Невозможно было представить более удобного случая убедить менеджеров в необходимости следовать ее плану. Поэтому она вступила в диалог.

Перестройте мышление. Перейдем к ситуации, которая может случиться с вами. Вы разговариваете с человеком, мнение которого по важному вопросу противоположно вашему. Как применить все эти рассуждения о нужной вам цели? Вступая в дискуссию, начните с определения своих мотивов. Затем спросите себя, что именно вам нужно.

По мере развития беседы, когда вы почувствуете, что уступаете своему начальнику или холодно встречаете доводы супруга, обратите внимание на то, что происходит с целями, которые вы для себя определили. Изменили ли вы их, чтобы сохранить лицо, победить растерянность, одержать верх или наказать собеседника? В этом и состоит весь фокус. Мотивы обычно меняются без какого-либо сознательного усилия с нашей стороны. Когда за нас думает адреналин, мотивы определяются в соответствии с химическими процессами в организме.

Чтобы вернуться к первоначальной мотивации, с которой вы и подходили к данному диалогу, нужно отвлечься от разговора и

взглянуть на себя со стороны: «Что я делаю и как это может быть связано с моими основными намерениями?» Если вы честно попытаетесь установить побудительные причины, то вывод должен оказаться таким: «Хорошо, посмотрим. Я оказываю на собеседника давление, использую лишнюю аргументацию – в общем, стараюсь одержать победу любой ценой. Я стремлюсь победить в этом споре, вместо того чтобы вдвоем решить, где лучше провести отпуск».

Осознав перемену в своих желаниях, вы сумеете внести в них коррективы: «На самом деле я хочу выбрать такое место для отдыха, которое понравилось бы всем нам, а не убедить других в своей правоте». Короче говоря, если вы определите причину сбоя, то сможете его устранить.

Но каким образом? Как понять, что происходит, прекратить это и повлиять на собственные мотивы? Поступайте так, как Грета. Остановитесь и задайте себе вопросы, которые вернут вас к диалогу. Это можно сделать в любой момент: и в процессе диалога – когда вы начинаете отклоняться от темы, и даже перед началом важных переговоров – в качестве напоминания самим себе. Приведем возможные варианты.

Что мне действительно нужно для себя?

Чего я хочу для других?

Как я могу укрепить взаимоотношения?

Затем задайте себе еще один, не менее существенный вопрос. Что бы я делал, если бы действительно был заинтересован в таких результатах?

Сориентируйтесь. Для того чтобы задавать себе эти вопросы, есть две веские причины. Во-первых, ответ на вопрос о том, что нам действительно нужно, помогает найти нашу Полярную звезду. Искушение выбрать неверный путь велико. К этому нас побуждают, во-первых, люди, которые пытаются навязать нам словесную дуэль, во-вторых, тысячелетнее генетическое развитие, вызывающее мгновенный всплеск эмоций, и, в-третьих, глубоко укоренившаяся

привычка всегда стремиться победить. Но Полярная звезда всегда возвращает нас на верный курс к исходной цели.

«Чего я действительно хочу? Наверное, все же не заставить других признать свое поражение и даже не возвеличиться в глазах толпы. Я хочу, чтобы люди свободно и откровенно высказывались о том, как можно, к примеру, сократить расходы».

Контролируйте свое тело. Вторая причина спрашивать себя, чего мы *действительно* хотим, не менее важна. Задавая себе этот вопрос, мы влияем на собственную психологию. Когда мы задумываемся над сложными абстрактными вопросами, та часть мозга, которая отвечает за решение возникающих проблем, осознает, что имеет дело с запутанными социальными проблемами, а не с физической угрозой. Когда возникает необходимость решить насущный вопрос, потоки крови направляются от органов, ответственных за такие физические действия, как драка или бегство, к участкам мозга, благодаря которым мы думаем.

Ответ на вопрос, что нам действительно нужно, важен по двум причинам. Во-первых, он напоминает нам о поставленной цели, во-вторых, обеспечивает подпитку мозга, с тем чтобы можно было сосредоточиться на решении проблемы.

Распространенные причины ухода от главной темы разговора

Вступая в серьезные дискуссии, искренне намереваясь стимулировать обмен мнениями, многие вскоре отказываются от первоначальной цели, если в ходе разговора появляются другие, зачастую, к сожалению, менее благородные цели. Например, когда Грета подверглась нападкам, ее немедленной реакцией было желание во что бы то ни стало поставить подчиненного на место и подтвердить свой властный статус. К таким же распространенным, не столь честным целям можно отнести стремление одержать победу, отомстить или обеспечить собственную безопасность.

Стремление победить. Это основной способ нарушить диалог, и мы поддаемся этой страсти достаточно легко. Героями половины телепередач являются люди, победившие в спортивных соревнованиях или викторинах. Пробыв в детском саду десять минут, мы усваиваем простую истину: чтобы привлечь внимание воспитателя, нужно правильно ответить на вопрос. Это значит, что нужно обыграть других детей. Желание победить проникает в каждую клетку нашего организма еще до того, как мы осознаём, что происходит.

К сожалению, большинство из нас не понимают, что стремление к победе ради победы все больше и больше отдаляет от нормального диалога. Мы начинаем беседу с целью решить проблему, но как только кто-то бросает нам вызов, поставив под сомнение правильность наших взглядов, наша цель мгновенно меняется.

Мы начинаем передергивать факты, копаться в мелочах, указывать собеседнику на слабость его доводов.

– Вы ошибаетесь! Мы не тратим 150 тысяч долларов на мебель. Это стоимость полной реконструкции кабинета, а не только мебели.

Когда оппоненты настаивают, пытаюсь доказать свою правоту, мы очень скоро меняем цель и стремимся не к исправлению ошибок, а к победе. Если вы сомневаетесь в этом простом утверждении, вспомните о двух девочках-сестренках, которые пытались переспорить друг друга. Первоначальная цель была очень проста – посетить туалет. Но вскоре, увязнув в собственных уловках, сестры сжали кулаки и начали делать все для того, чтобы победить, даже ценой личных неудобств.

Желание отомстить. Иногда, когда гнев усиливается, мы хотим уже не просто победить, но и досадить собеседнику. Вспомните Грету. К примеру, она думает: «К черту откровенное общение! Я научу наглеца, как нападать на меня при всех». В конце концов, когда эмоции накаляются до предела, наши цели оказываются совершенно искаженными. В данный момент мы настолько далеки от стремления пополнить общий фонд мнений, что просто хотим сделать другим больно.

– Не могу поверить, что скромные затраты на новый кабинет называют здесь пустой тратой денег. Ну что ж, если умных вопросов больше ни у кого нет, переходим к следующему пункту повестки дня.

Все сразу же «закрываются»: воцаряется тишина, в глазах появляется равнодушие.

Стремление остаться в безопасности. Конечно, мы не всегда упорствуем в ошибках, агрессивно очерняем других или бессердечно стараемся заставить их страдать. Иногда личная безопасность берет верх над необходимостью продолжать диалог. Вместо того чтобы вносить свой вклад в общий фонд мнений, мы храним молчание. Предстоящий конфликт вызывает у нас такой дискомфорт, что мы выбираем неизбежность плохого результата, только бы избежать *возможности* неприятного разговора. Мы предпочитаем (по крайней мере в душе) спокойствие конфликту. Если бы это произошло в случае с Гретой, никто не высказал бы недовольства новым офисом, она никогда бы не узнала о реальном

положении вещей, а сотрудники продолжали бы работать спустя рукава.

Второе – откажитесь от принятия решений с позиции слабака

Пришло время рассмотреть еще один инструмент, который поможет нам понять, чего мы в действительности хотим. Снова начнем с примера.

Преподаватели одной из школ города Бьюмонт обсуждают возможные изменения в учебной программе на внеочередном собрании, которое длится уже несколько часов. Наконец подошла очередь кафедры естественных наук.

Ройс, учитель химии, проработавший в школе тридцать пять лет, по праву считает себя старейшим сотрудником. Его больше интересуют военные рассказы, чем нейтроны и электроны, но администрация пытается этого не замечать, ведь Ройса все считают неизменной составляющей учебного процесса.

Директор кивает учителю, и тот начинает нести бессвязный вздор о сходстве между составлением программы и подготовкой к битве. Его ужимки настолько нелепы, что слушатели пожимают плечами, отчаянно пытаясь подавить смех.

Затем слово предоставляется Бренту, новому сотруднику. Несколько недель назад директор попросил его разработать свою версию учебного плана для отделения естественных наук. Брент встретился с коллегами (в том числе и с Ройсом), выслушал их предложения и основательно подготовился к выступлению.

Как только он начинает говорить, Ройс принимается демонстрировать с помощью линейки штыковые приемы, и Брент не выдерживает. Громыкнув кулаком по столу, он кричит:

– Неужели никто из присутствующих, кроме меня, не удивляется, почему мы вообще слушаем этого идиота? Ему, наверное, забыли дать успокоительное?

Все удивленно поворачиваются к нему. Понимая, что коллеги думают, будто он не в себе, Brent произносит те самые слова, которые мы привыкли слышать в подобной ситуации и которые всем уже приелись:

– Эй, не смотрите на меня так! Я здесь единственный, у кого хватает храбрости сказать правду.

Потрясающая тактика! Brent при всех дает пощечину Ройсу, а затем, вместо того чтобы извиниться или просто замять инцидент, пытается спорить и заявляет, что совершил поистине благородный поступок.

Два неприятных варианта. Такая пагубная стратегия прочно удерживает нас на неправильном пути. Она известна как «выбор слабака». Предположим, чтобы оправдать довольно низкий поступок, нам приходится выбирать один из двух крайне неприятных вариантов. Например, можно либо проявить принципиальность и наброситься на супруга с упреками и обвинениями, либо позаботиться о его душевном спокойствии и скрыть правду. Можно или возразить начальнику и пострадать за это, или промолчать и сохранить работу. Выбор за вами!

Для таких решений характерно, что оба варианта считаются единственно возможными. Но это далеко не так. Человек, выбирающий одно из этих «или – или», даже и не подозревает, что существует и третий вариант, который позволяет не совершать некрасивый поступок. Например, можно остаться честным и проявить уважение к собеседнику. А может быть, нам удастся, подавив страх, откровенно высказать все, что думаем, своему начальнику.

Те, кто довольствуется «выбором слабака», либо не подозревают о третьем варианте (в таком случае это можно назвать трагической ошибкой), либо пытаются таким образом оправдать свое некрасивое поведение. «Мне очень жаль, я понимаю, что навредил репутации этого человека, но я был вынужден это сделать, чтобы остаться честным перед самим собой. Пусть некрасиво, зато правильно».

Откройте для перемен

«Выбор слабака» не только снижает эффективность наших действий, но и не позволяет нам измениться. Ведь выбор между дракой и бегством не требует решения сложных задач, творческого подхода, а потому наш мозг вполне может обойтись без усиленного кровообращения.

Такие решения привязывают нас к непродуктивным стратегиям еще и потому, что оправдывают агрессивное или пассивное поведение. Зачем что-то менять, если у нас хватает ума промолчать? «Противоречить боссу? Да вы с ума сошли!» «Сказать жене, что она слишком строга с ребенком? Ни за что. Она мне этого не простит». Точно так же незачем меняться, если вы, по вашему же мнению, единственный из всех присутствующих видите правду. «Кто-то же должен сказать все как есть? Только так я смогу сохранить уважение к себе».

В итоге «выбор слабака» – это простейший способ поведения, который не позволяет творчески осмыслить возможности диалога и оправдывает наши глупости.

Так есть ли способ отказаться от искаженной логики, из-за которой мы попали в ловушку неправильного поведения?

Стремление к неуловимому «и»

Люди, наиболее способные к ведению диалога, не довольствуются «выбором слабака» и ищут другой выход. Они ставят перед собой более сложные вопросы, которые превращают решение «или – или» в поиск важнейшего и неуловимого «и»; однако такие особи, как известно, вымирающий вид. Другими словами, эти люди стремятся должным образом использовать конъюнкцию^[5].

Вот как это происходит. *Во-первых, выясните, чего вы действительно хотите.* Если вы уже начали прислушиваться к себе, вы на правильном пути. Поняв, что вам нужно для себя, для других и для укрепления взаимоотношений, вы сумеете вырваться из порочного круга легких решений.

Например: «Я хочу, чтобы мой муж был более надежным человеком. Мне надоело, что он меня постоянно подводит, принимая ответственные решения без моего ведома».

Во-вторых, установите, чего вы не хотите. Это ключ к решению вопроса с использованием конъюнкции. Подумайте о том, что произойдет, если вы откажетесь от привычной тактики – всегда побеждать или оставаться в безопасности. Что плохого случится, если вы прекратите давить на собеседника? Или если не будете избегать неприятных тем? Ожидание каких катастрофических последствий заставляет вас прибегать к нечестной игре?

«Я не хочу участвовать в бесполезном и излишне эмоциональном разговоре, который испортит настроение, но ничего не изменит».

В-третьих, заставьте свои мозги решать более сложную задачу. Объедините два предыдущих принципа в один с помощью логического союза «и», который заставит вас искать более продуктивный выход из положения, чем молчание или агрессия.

«Как мне откровенно поговорить с мужем о том, что ему нужно быть более ответственным, и при этом не испортить отношения и не потратить время попусту?»

Интересно следить за тем, что происходит, когда перед людьми, закосневшими в привычке к легким и привычным решениям, встает вопрос, построенный с помощью логического союза «и». На лицах появляется задумчивое выражение, глаза широко открываются, и человек начинает *думать*. Всегда, когда людей спрашивают: «Существует ли способ, чтобы довольными остались оба?» – они признают, что это вполне возможно.

Можно ли откровенно поговорить с коллегой о том, что вас беспокоит, и не обидеть его?

Можно ли поговорить с соседями об их поведении и не произвести впечатления самодовольного и назойливого человека?

Можно ли поговорить с любимым о том, как вы тратите деньги, и не поссориться?

Действительно ли такое возможно?

Некоторые считают такую модель поведения далекой от реальности. С их точки зрения, легкие решения не всегда ошибочны, они скорее являются отражением сложившихся неблагоприятных обстоятельств.

«Нельзя откровенничать с начальником, иначе поплатишься работой».

Таким людям мы напоминаем о Кевине. Он, подобно почти всем неформальным лидерам, которых мы изучали, всегда говорит то, что думает, и его продолжают уважать. Возможно, вы не знаете, что делает Кевин или что нужно сделать вам, но не отрицаете, что такие люди существуют. Есть третий вариант поведения, который позволит вам внести свой вклад в общий фонд разделенных мнений и сохранить хорошие отношения с собеседниками.

Когда авторы этой книги проводят практические занятия и утверждают, что возможна альтернатива «выбору слабака», всегда находятся сомневающиеся, которые говорят: «Может, вы и не боитесь честно высказываться и к вам прислушиваются, но если вы попытаетесь сделать это здесь, вас съедят живьем!» Или другой вариант: «Нужно знать, когда стоит промолчать, иначе не продержишься в компании и до вечера». И многие присутствующие с готовностью их поддерживают.

Сначала мы предположили, что действительно существуют места, где диалог невозможен. Но потом начали уточнять: «Вы утверждаете, что среди ваших знакомых нет человека, который может говорить на рискованные темы так, что это помогает уладить проблему, и при этом сохраняет хорошие отношения с собеседниками?» И такой всегда находится.

Резюме: начните с себя

Сейчас мы расскажем, каким образом люди, умеющие вести диалог, могут сосредоточиться на своих целях, в частности, в ситуации, когда обсуждение вопроса приобретает серьезный характер.

Сначала работаем над собой

Помните, что единственный человек, которого вы можете полностью контролировать, – это вы сами.

Сосредоточьтесь на том, что вам действительно нужно

Поняв, что вы начинаете склоняться к политике молчания или к агрессии, остановитесь и подумайте, чего вы добиваетесь.

Спросите себя: «Что говорит мое поведение о моих мотивах?»

Затем выясните, что вам *действительно* нужно. Задумайтесь: «Чего я хочу для себя? Для других? Для укрепления наших отношений?»

И наконец, задайте себе такой вопрос: «Как бы я вел себя, если бы стремился к тому, чего действительно хочу?»

Оставьте легкий выбор для слабаков

Поняв, что же вам нужно, обратите внимание, в какой момент вы начинаете уговаривать себя принять наиболее легкое решение.

Выясните, не пытаетесь ли вы убедить себя в том, что нужно выбирать между спокойствием и честностью, между победой и проигрышем и т. д.

Сломайте стереотип принятия легких решений, стремясь всегда найти подходящий вариант с логическим союзом «и».

Определите для себя, чего вы хотите и не хотите, а затем заставьте свой разум подобрать подходящий вариант, который позволит вам начать диалог.

Глава 4

Учимся наблюдать. Как вовремя заметить, что присутствующие утрачивают чувство собственной безопасности

Я знаю множество негодяев, но еще не встречал ни одного, который бы считал себя таковым. Самопознание не очень популярно.

Акинари Уэда

Начнем эту главу с примера дискуссии, ставки в которой очень высоки.

Предположим, вы только что закончили горячий спор с группой своих подчиненных. Рядовое мероприятие – самое обыкновенное обсуждение нового графика сменной работы – превратилось в настоящий скандал. После целого часа взаимных придировок и жалоб вы наконец отправляетесь на свое рабочее место.

Вы идете по коридору, пытаетесь понять, что же все-таки произошло. За считанные минуты обычный деловой разговор превратился в свару и закончился провалом – почему? Вы вспоминаете напряженный момент, когда начали настаивать на своей точке зрения не в меру энергично (ну хорошо, может быть, даже слишком энергично), а восемь человек уставились на вас так, будто вы только что свернули шею цыпленку. И вот все закончилось.

Вы не замечаете, как двое ваших не просто коллег, но и друзей, направляющихся по коридору в другую сторону, живо обсуждают

происшедшее. Прислушаемся к их словам.

– Опять то же самое. Босс так откровенно навязывал нам свое мнение, что все принялись защищаться. Ты заметил, как в одну минуту у всех присутствующих аж челюсти свело? Конечно, я был ничем не лучше босса: бросался в крайности, приводил аргументы в защиту только своей точки зрения и в конце концов начал предъявлять странные требования. В общем, просто попался на крючок.

В тот же день, вспоминая с друзьями прошедшее совещание, вы узнаете от них, что же именно случилось. Вы там присутствовали, но каким-то образом пропустили один очень важный момент.

– Это потому, что ты был слишком поглощен *содержанием* беседы, – объясняет вам приятель. – Тебя так волновало расписание смен, что ты просто не обращал внимания на *обстановку* – на то, как ведут себя люди, что они чувствуют, каким тоном разговаривают.

– А ты все это заметил, хотя тоже участвовал в разговоре? – спрашиваете вы.

– Ну да, – говорит ваш коллега, – когда что-то идет не так, как надо, я всегда обращаю внимание на две вещи – содержание беседы и поведение людей. Я задумываюсь над тем, *что* они делают и *почему*. Если сможешь понять, почему люди расстраиваются, не высказывают свое мнение или вообще предпочитают молчать, тебе удастся вернуться на правильный путь.

– То есть ты следишь за обстановкой и поэтому знаешь, как вернуться к тому, с чего все начиналось?

– Иногда, – отвечает ваш друг. – Но нужно учиться понимать, что именно искать. Это что-то вроде скорой социальной помощи. Если сумеешь заметить момент, когда разговор начинает меняться в худшую сторону, сможешь вовремя отреагировать. Чем скорее ты заметишь проблему, тем проще будет вернуться к нормальному диалогу, и ущерб окажется минимальным.

Эти слова кажутся само собой разумеющимися, просто вы никогда не задумывались над этим. Странно, что ваш друг оказался настолько

проницательным. И даже больше того: у него, оказывается, есть готовый словарь терминов и понятий для определения того, что происходит во время ключевой дискуссии. Создается впечатление, что вы говорите на разных языках.

Следите за обстановкой

Откровенно говоря, у большинства из нас возникают проблемы с параллельной обработкой данных (то есть с тем, чтобы следить как за содержанием беседы, так и за обстановкой), особенно когда дело доходит до самых важных переговоров. Если ставки высоки, а эмоции накалены, мы оказываемся слишком поглощены тем, что говорим, и не в силах отвлечься от спора, чтобы заметить, что происходит и с нами, и с остальными. Но даже если мы осознаём происходящее и подумаем: «Ой! Как нехорошо получилось! И что теперь делать?» – вряд ли сумеем сразу определить, что именно нужно искать, чтобы исправить ситуацию. Скорее всего, увиденная нами картина окажется неполной.

Как такое возможно? Мыслимо ли находиться в самом центре жаркого спора и не видеть, что действительно происходит вокруг? Может быть, разобраться в этом нам поможет метафора. Представьте, что вы впервые отправились на рыбалку вместе с опытным рыбаком. Приятель постоянно напоминает вам: чтобы поймать форель, удочку нужно забрасывать на шесть футов выше по течению – вон там. Но проблема в том, что «вон там» вы не видите никакой форели. А он видит, потому что знает, на что именно нужно обращать внимание. Вы же только *думаете*, что знаете. Вы думаете, что вам нужно искать форель. В действительности же вам необходимо искать форель, которая находится под водой, в то время как солнце бьет вам в глаза. Для того чтобы знать, что искать, и находить это, нужны как знания, так и практика.

Так что же вы ищете, оказавшись в центре ключевой дискуссии? Что вам нужно увидеть, чтобы обнаружить проблему, пока не стало слишком поздно? Оказывается, необходимо следить за тремя составляющими окружающей обстановки: за тем моментом, когда беседа превращается в критическую, за признаками того, что люди не чувствуют себя в безопасности (то есть молчат или проявляют

агрессию), а также за вашим собственным поведением в стрессовой ситуации. Рассмотрим каждую из этих проблем по отдельности.

Учитесь распознавать важные дискуссии

Прежде всего будьте начеку и не пропустите момент, когда разговор из обычной безобидной беседы превращается в бурные дебаты. Точно так же в преддверии важного разговора не забывайте о том, что вступаете в опасную зону, иначе очень скоро, сами того не сознавая, начнете играть в глупые игры. И, как уже говорилось выше, чем дальше вы отклонитесь от выбранного пути, тем сложнее будет вернуться назад.

Чтобы быстрее распознать проблему, заставьте свой мозг улавливать признаки критической дискуссии. Вы можете отметить *физиологические* симптомы – скажем, неприятные ощущения в желудке или резь в глазах. Подумайте, что происходит с вашим телом, когда разговор становится напряженным. Все люди разные, каковы симптомы в вашем случае? Определите их и научитесь воспринимать как сигнал к тому, что нужно отступить, успокоиться и взять себя в руки, не дожидаясь, пока станет слишком поздно.

Есть люди, которые сначала замечают свои *эмоции* и лишь потом – сигналы тела. Они отдают себе отчет в том, что напуганы, обижены или рассержены, поэтому начинают или адекватно реагировать, или подавлять эти чувства. Такие эмоции – тоже предупреждение, что нужно отступить, успокоиться и попытаться вернуться на правильный путь.

Бывает, что сигналом для человека служит не физический или эмоциональный признак, а *поведенческий*. Это похоже на то, что переживают некоторые люди во время клинической смерти. Они видят себя со стороны, замечают, как повышают голос, грозят собеседнику пальцем или, наоборот, замыкаются, становятся молчаливыми.

И в этот момент понимают, что происходит. Поэтому попытайтесь вспомнить наиболее трудные разговоры, которые вам когда-либо

приходилось вести. Какие признаки могут вам подсказать, что мозг работает неэффективно и вы сбиваетесь с курса?

Учитесь замечать угрозу безопасности

Если вы сможете распознать сигнал-предупреждение о том, что дискуссия становится слишком напряженной, а вы слишком увлеклись спором ради спора, забыв о его сути, значит, сумеете немедленно начать процесс двойной обработки данных. Что именно нужно контролировать? Люди, обладающие способностью вести диалог, постоянно следят за безопасностью. Они обращают внимание на содержание (это само собой разумеется), но в то же время отслеживают признаки появления страха у собеседника. Когда друзья, близкие или коллеги выходят за рамки позитивного диалога (то есть свободного вклада в общий фонд мнений) и начинают либо навязывать свою точку зрения, либо намеренно ее скрывать, то одаренные люди сразу же задумываются над тем, что испытывают в этот момент другие.

Когда вы чувствуете себя в безопасности, то можете говорить все что угодно. Вот почему мастера общения следят за безопасностью. Для диалога требуется свободный обмен мнениями – в этом-то все дело. И ничто так не мешает этому процессу, как страх. Если вы опасаетесь, что кто-то с вами не согласен, то начинаете навязывать свое мнение. Если вы боитесь, что разговор каким-то образом может вам навредить, то стараетесь отстраниться и держите свою точку зрения при себе. Оба варианта основываются на одном – на страхе. С одной стороны, если вам удастся сделать ситуацию безопасной, то все без исключения будут вас слушать. Если вы не боитесь, что на вас окажут давление или унизят, то сможете услышать все, что говорят другие, не отвлекаясь на самозащиту.

Проанализируйте собственный опыт. Бывало ли так, что с кем-то у вас вышел очень серьезный разговор, вы услышали довольно много нелицеприятного в свой адрес, но не бросились сооружать оборонительные позиции, а прислушались к тому, что вам говорят?

Вы задумались над этими словами. Позволили им влиять на вас. Если с вами происходило подобное, спросите себя, почему это стало возможным. Почему вы в тот момент смогли правильно воспринять сказанное, несмотря на потенциальную угрозу? Потому что, как и многие в такой ситуации, поверили, что для собеседника на первом месте были ваши интересы. Более того, вы уважали мнение этого человека. Вы чувствовали себя *в безопасности*, поскольку доверяли мотивам и способностям собеседника. Вам не нужно было защищаться от того, что говорилось.

С другой стороны, если вы не чувствуете себя в безопасности, то не можете воспринимать слова собеседника. «Что значит “я хорошо выгляжу”? Это шутка? Ты издеваешься надо мной?» Если вы чувствуете угрозу, даже в самых доброжелательных словах видится подвох.

Когда вы не чувствуете себя в безопасности, то не замечаете ничего вокруг. Внимательно наблюдая, как ваша безопасность оказывается под угрозой, вы не только увидите момент, когда что-то начнет угрожать диалогу, но и сможете вовремя перенастроить свой мозг, который, как уже отмечалось, под накалом эмоций отключает свои основные функции. Ваш организм сосредоточивается на физическом действии, например на бегстве, сужается и периферическое зрение. В жизни, чувствуя реальную угрозу, вы замечаете только то, что находится непосредственно перед вами. Точно так же, если вы чувствуете, что последствия разговора могут оказаться опасными, то не замечаете ничего, кроме точки зрения, которую отстаиваете. Отстранившись от спора и выяснив причины страха, вы сможете вновь полностью включить в работу свой мозг и вернуть всю полноту зрения.

Не позволяйте угрозе безопасности сбить вас с пути. Нужно запомнить еще одну важную вещь. Когда люди чувствуют опасность, они склонны прибегать к не совсем честным приемам. Но теперь, когда вы понимаете, что причина кроется в том, что они не чувствуют себя в безопасности, ход ваших мыслей должен быть

таким: «Они чувствуют какую-то угрозу. Я должен что-то сделать – может быть, постараться смягчить ситуацию и вернуть собеседникам ощущение безопасности». Примерно так вы *должны* думать. К сожалению, поскольку ваши собеседники не чувствуют себя в безопасности, они могут насмеяться над вами, оскорблять вас или открыто нападать. В таких условиях трудно оставаться дипломатом. Поэтому вы расцениваете их атаку как открытое нападение, в то время как они чувствуют себя в опасности. «Меня атакуют!» – думаете вы и отвечаете тем же или пытаетесь спастись. В любом случае вы не подвергаете данные двойной обработке и не пытаетесь применить свои способности для восстановления безопасности. Наоборот, втягиваясь в спор, вы становитесь частью проблемы.

Подумайте над важностью нашего предложения. Мы просим расценивать молчание или агрессию как признаки того, что люди ощущают себя в опасности. Мы просим не поддаваться естественному желанию ответить тем же. Мы просим сопротивляться собственному генетическому багажу, который заставляет вас убегать или драться (если на вас нападают). Вместо этого следует сказать себе: «Похоже, собеседник не чувствует себя в безопасности». И что же следует предпринять в таком случае? Смягчить ситуацию! В следующей главе мы поговорим об этом подробнее. Пока же просто научитесь определять момент угрозы безопасности дискуссии, выявлять возможные причины таких эмоций и сопротивляйтесь гневу или страху.

Молчание и агрессия

Когда люди чувствуют себя в опасности, они движутся по одному из ошибочных путей, то есть либо замолкают (не вносят свое мнение в общий фонд), либо становятся агрессивными (пытаются силой навязать свою точку зрения). Это нам уже известно. Но пришло время добавить еще кое-что: вы сможете заметить проблемы с ощущением безопасности в момент их появления, если будете знать об обычной практике прибегать к тактике молчания или агрессии. Так вы сможете отстраниться, восстановить чувство уверенности и вернуться к диалогу до того, как нанесенный общению ущерб окажется непоправимым.

Молчание

Молчание – это любая попытка удержать свое мнение при себе и не вносить его в общий фонд. Почти всегда к этому прибегают, чтобы обойти потенциальные проблемы, при этом обязательно ограничивается свободный обмен мнениями. Методы могут варьироваться от словесных игр до полного саботажа дискуссии. К самым распространенным формам молчания относятся маскировка, уход от диалога и замыкание в себе.

Маскировка – это сокрытие или недоговоренность, неполное высказывание истинного мнения. Самые популярные разновидности маскировки – сарказм, приукрашивание и туманные формулировки.

«Мне кажется, твоя идея... э-э-э... блестящая. Да, именно так. Я просто беспокоюсь, что другие не заметят всех скрытых нюансов. Некоторые идеи опережают свое время, поэтому приготовься к... гм... некоторому сопротивлению».

Смысл: твоя идея безумна, и окружающие будут сопротивляться ей до последнего вздоха.

«О да, это отлично работает. Предложи людям скидку, и они будут ехать сюда через весь город, чтобы сэкономить шесть центов на упаковке мыла. Гениально! Как тебе пришла в голову такая мысль?»

Смысл: абсолютно идиотская идея.

Уход от диалога подразумевает крайнее нежелание обсуждать рискованные темы. Мы говорим, не касаясь сути вопроса.

«Это твой новый костюм? Ну, ты знаешь, голубой – это мой любимый цвет».

Смысл: что случилось? Ты покупаешь одежду в цирке?

«Ну что сказать по поводу идеи сократить расходы... Кстати, вы смотрели вчерашнюю серию “Друзей”? Джо унаследовал кучу денег и начал покупать всякую ерунду. Было над чем посмеяться».

Смысл: давайте не будем говорить о том, как уменьшить расходы. Это всегда заканчивается скандалом.

Замыкание в себе означает отказ от участия в беседе. Мы выходим или из разговора, или из комнаты.

«Извините, мне нужно ответить на важный звонок».

Смысл: я скорее отгрызу себе руку, чем проведу еще хотя бы одну минуту на этом бесполезном совещании.

«Извини, но я не буду снова и снова говорить о том, как нам разделить оплату телефонных разговоров. Сомневаюсь, что наша дружба выдержит еще одну ссору». (Уходит.)

Смысл: мы не можем поговорить даже о простейших вещах, не поссорившись.

Агрессия

Агрессия – это любая словесная стратегия, направленная на то, чтобы убедить или заставить других принять вашу точку зрения. Она нарушает атмосферу безопасности, поскольку такое мнение

добавляется в общий фонд силовыми методами, которые могут варьироваться от оскорблений и нотаций до угроз. Три самых распространенных – жесткий контроль, наклеивание ярлыков и нападение.

Жесткий контроль – это принуждение собеседника принять вашу точку зрения. Этого можно достичь либо навязывая свое мнение, либо доминируя в разговоре. Методы включают в себя прерывание других, избыточность своих доводов, смену темы и наводящие вопросы для контроля над беседой.

«В мире не осталось ни одного человека, который не купил бы этот товар. Это настоящий клад».

Смысл: я не могу оправдать вложение с таким трудом заработанных денег в эту дорогую игрушку, но я очень хочу ее.

«Мы испытали их продукцию, и это было просто ужасно. Всем известно, что они не умеют вовремя доставлять заказы и с клиентами работают хуже всех в мире».

Смысл: я не уверен в реальных фактах, поэтому преувеличиваю, чтобы привлечь ваше внимание.

Наклеивание ярлыков – это присвоение клише людям или идеям для того, чтобы от них можно было отмахнуться, используя распространенный стереотип.

«Вы рассуждаете как неандерталец. Любой разумный человек последует моему плану».

Смысл: я не могу подкрепить свое мнение убедительными аргументами.

«Ведь вы же не собираетесь их слушать, правда? Подумайте хорошенько, ведь факты говорят сами за себя! Во-первых, они из центрального офиса, во-вторых, они инженеры. Разве этого мало?»

Смысл: если я сделаю вид, что считаю всех сотрудников центрального офиса и всех инженеров не самыми лучшими людьми, склонными неправильно оценивать ситуацию, то мне не придется

ничего объяснять.

Нападение говорит само за себя. Вы перешли к силовым методам – унижениям и угрозам, заставляющим оппонента страдать.

«Только попробуй, и тебе не поздоровится!»

Смысл: я все равно настою на своем, даже если мне придется оскорбить тебя или угрожать какой-то призрачной расправой.

«Не слушайте, что говорит Джим. Извини, Джим, но я должен сказать правду. Ты просто печешься о выгоде твоей команды, пусть даже за счет всех остальных. Я видел, как ты проделывал это раньше. Знаешь, ты настоящий негодяй. Прости, но у кого-то должно хватить мужества сказать все как есть».

Смысл: чтобы добиться своего, я буду отзываться о тебе дурно и затем сделаю вид, что я единственный искренний человек из всех собравшихся.

Посмотрите на свое поведение в стрессовой ситуации

Предположим, вы следите как за содержанием диалога, так и за обстановкой. Вы обращаете особое внимание на момент, когда беседа превращается в критическую дискуссию. Чтобы не пропустить его, вы отслеживаете признаки того, что люди начинают ощущать угрозу своей безопасности, и даже помните о возможных формах проявления – молчании или агрессии. Значит, теперь вы во всеоружии? Вы контролируете все, что было нужно?

Вообще-то нет. Элемент, за которым, возможно, труднее всего уследить в тот момент, когда вы полностью поглощены двойной обработкой данных, – это ваше собственное поведение. Честно говоря, большинству из нас очень сложно отвлечься от текущих аспектов обсуждаемой темы. Кроме того, здесь присутствует дополнительная проблема в виде разнообразных тактик, к которым прибегают присутствующие. Вам, подобно ястребу, приходится внимательно следить за ними. Неудивительно, что собственному поведению внимания практически не уделяется. Для того чтобы сделать это, пришлось бы покинуть свое тело и взглянуть на себя со стороны.

Недостаточный самоконтроль. Правда в том, что временами у всех нас возникают проблемы с самоконтролем. Обычно мы теряем всякое подобие социальной чувствительности, когда настолько поглощены нашими идеями и соображениями, что не отдаем себе отчета в собственном поведении. Пытаемся настоять на своем всеми возможными способами. Говорим в самый неподходящий момент, поступаем неразумно – и все это ради сиюминутных соображений. В результате мы настолько теряем ориентацию, что становимся похожими на героя одной из притч Джека Хэнди.

«Поговаривали, что в нашем квартале живет настоящий подлец. Я решил проверить это лично. Но когда я пришел к нему, он заявил, что я ошибся адресом – подлый человек живет в соседнем доме.

– Ну уж нет, идиот, – ответил я. – Там живу я».

К сожалению, когда вам не удастся держать под контролем собственное поведение, вы можете выглядеть очень глупо. Например, вы обвиняете мужа в том, что он заставил вас просидеть в автомастерской больше часа, а он считает это простым недоразумением и как ни в чем не бывало заявляет: «Не сердись!»

И тогда вы произносите самые обычные слова: «Я и не сержусь!»

Но при этом, конечно же, выкрикиваете свои претензии, брызжете слюной, а вздувшаяся вена на вашем лбу напоминает размерами взрослого питона. Естественно, вы не замечаете, что ваша реакция не соответствует такому ответу. В пылу спора вы не можете оценить весь комизм ситуации, когда муж начинает смеяться над вами.

В ту же самую игру вы играете, когда на вопрос: «Что случилось?» – отвечаете: «Ничего», а затем шаркаете ногами, смотрите в пол и всем своим видом выражаете глубокую обиду.

Всегда следите за собой

Что нужно для того, чтобы уметь отстраниться от перепалки и взглянуть на себя со стороны, понаблюдать за самим процессом дискуссии, в том числе и за тем, что вы делаете и какое влияние ваши действия оказывают на окружающих? Вам нужно научиться постоянно следить за собой. Всегда обращайтесь внимание на свои поступки и их воздействие, а затем при необходимости меняйте стратегию. Особенно внимательно следите за тем, как ваши действия влияют на ощущение безопасности собеседника, отмечая позитивные и негативные моменты.

Тест для оценки поведения в стрессовой ситуации

Насколько хорошо вы себя контролируете? Один из действенных способов развить в себе эту способность – понаблюдать за своим поведением в стрессовой ситуации. Что вы делаете, когда разговор становится напряженным? Чтобы выяснить это, ответьте на вопросы, приведенные ниже. Это поможет вам увидеть, к какой тактике вы обычно прибегаете, если внезапно оказываетесь в центре критической дискуссии. С помощью этого теста вы также сможете понять, какие главы данной книги будут для вас особенно полезными.

Инструкция. Приведенные вопросы призваны определить, как вы обычно реагируете, оказавшись вовлеченными в важный разговор. Прежде чем отвечать, представьте себе некую ситуацию на работе или дома. Затем давайте ответы, вспоминая, как вы обычно ведете себя в этих условиях.

Да	Нет	1. Иногда я избегаю ситуаций, в которых мне пришлось бы общаться с людьми, с которыми у меня существуют проблемы.
Да	Нет	2. Я не отвечаю на звонки или сообщения по электронной почте просто потому, что не хочу иметь дел с «этим типом».
Да	Нет	3. Иногда, когда речь заходит о рискованных или неприятных вопросах, я пытаюсь сменить тему.
Да	Нет	4. Когда в разговоре дело доходит до рискованных или неприятных тем, я предпочитаю отмалчиваться, нежели откровенно высказывать свое мнение.
Да	Нет	5. Вместо того чтобы сказать то, что я действительно думаю, прибегаю к насмешкам, сарказму или едким замечаниям, чтобы собеседники поняли, насколько я разочарован.
Да	Нет	6. Если мне нужно коснуться неприятной темы, я иногда делаю пустые или неискренние комплименты, чтобы как-то смягчить неблагоприятное впечатление.
Да	Нет	7. Чтобы настоять на своем, я иногда использую утрированную одностороннюю аргументацию.

Да	Нет	8. Если я начинаю терять контроль над разговором, то могу прерывать собеседников или менять тему, чтобы направить беседу в нужное мне русло.
Да	Нет	9. Когда другие говорят что-то, что кажется мне глупостью, я иногда сразу же объявляю об этом.
Да	Нет	10. Если реплика ошеломляет меня, иногда я произношу слова, которые можно расценить как нападение, например: «Не смешите меня!» или «Какая чушь!»
Да	Нет	11. Иногда, когда страсти накаляются, я могу отвлечься от предмета спора и перейти на личности, что может расцениваться собеседниками как оскорбление.
Да	Нет	12. Известно, что в пылу спора я могу быть слишком резким. Более того, собеседник может почувствовать себя оскорбленным или обиженным.
Да	Нет	13. Иногда, обсуждая важный вопрос, я стараюсь не просто высказать свое мнение, а выиграть битву.
Да	Нет	14. В разгаре напряженной беседы я так увлекаюсь, что не замечаю, как веду себя по отношению к другим людям.
Да	Нет	15. Если во время напряженного разговора я говорю что-то резкое, то сразу же прошу прощения за это.
Да	Нет	16. Вспоминая о неудачном разговоре, я скорее думаю о своих ошибках, чем о просчетах собеседников.
Да	Нет	17. Если я должен сказать что-то, что может не понравиться собеседникам, я стараюсь начинать не с резких выпадов, а с логического обоснования своей точки зрения.
Да	Нет	18. Я быстро распознаю, когда мои собеседники что-то замалчивают или начинают защищаться.
Да	Нет	19. Иногда я предпочитаю не высказываться слишком резко, потому что это обязательно повлечет за собой серьезные проблемы.
Да	Нет	20. Если разговор не сложился, я отстраняюсь от спора, размышляю над происходящим и пытаюсь исправить положение.
Да	Нет	21. Если собеседники из-за какого-либо недоразумения начинают защищаться, я сразу же стараюсь сделать ситуацию прозрачной, объясняя смысл своих слов и уточняя, что именно я имел в виду.
Да	Нет	22. С некоторыми людьми я груб, потому что они этого заслуживают или с ними иначе нельзя.

Да	Нет	23. Иногда, чтобы добиться своего, я высказываюсь слишком категорично, например: «Как вы не можете понять, что...» или «Это же очевидно!»
Да	Нет	24. Если собеседники не решаются высказать свое мнение, я всегда убеждаю их говорить откровенно, независимо от предмета разговора.
Да	Нет	25. Иногда я слишком агрессивно отстаиваю свое мнение, чтобы не позволить другим высказать идеи, обсуждать которые было бы пустой тратой времени.
Да	Нет	26. Даже если страсти накаляются, я быстро приспосабливаюсь к реакции собеседников и применяю новую стратегию.
Да	Нет	27. Если я понимаю, что мы с кем-то расходимся во взглядах, то пытаюсь обязательно победить в споре, а не достичь консенсуса.
Да	Нет	28. Если что-то идет не так, я склонен скорее замечать ошибки других, нежели следить за своим поведением.
Да	Нет	29. В жестком споре я, после того как высказал свою точку зрения, несмотря ни на что, стараюсь убедить других поделиться своим мнением по данному вопросу, особенно если оно не совпадает с моим.
Да	Нет	30. Если собеседники не рискуют говорить откровенно, я делаю все, что в моих силах, чтобы они почувствовали, что могут открыто высказаться без всяких опасений.
Да	Нет	31. Иногда мне приходится обсуждать вопросы, которые, как я думал, уже были решены, поскольку я не слежу за тем, что говорилось ранее.
Да	Нет	32. Иногда я оставляю последнее слово за собой, хотя понимаю, что собеседники остались разочарованными.
Да	Нет	33. Иногда я поражаюсь, как долго принимаются некоторые решения, и все потому, что в обсуждении участвует слишком много людей.

Подсчет результатов теста

Заполните таблицы, приведенные на рис. 4.1 и 4.2. В каждой ячейке таблицы – два или три вопроса. Рядом с номером вопроса стоит либо «Да», либо «Нет». Например, в разделе «Маскировка» (рис. 4.1) возле вопроса 5 отмечено «Да». Это значит, что, если вы отвечаете на этот вопрос утвердительно, нужно поставить галочку в этой графе. На рис. 4.2 возле вопроса 13 указано «Нет», поэтому вам

нужно отметить эту графу только в том случае, если вы отвечаете на данный вопрос отрицательно.

Рис. 4.1. Оценка поведения в стрессовой ситуации

Молчание	Агрессия
Маскировка 5 (Да) 6 (Да)	Контроль 7 (Да) 8 (Да)
Уход от конфликта 3 (Да) 4 (Да)	Навешивание ярлыков 9 (Да) 10 (Да)
Замыкание в себе 1 (Да) 2 (Да)	Нападение 11 (Да) 12 (Да)

Итог теста на оценку поведения в стрессовой ситуации (рис. 4.1) подскажет, к каким формам молчания (ухода от конфликта) или агрессии (нападения) вы прибегаете чаще всего. Результаты (рис. 4.2) приведены таким образом, чтобы вы могли определить, какие главы этой книги будут наиболее полезными для вас.

Интерпретация результатов

Итог теста относительно форм молчания и агрессии подскажет, как часто вы используете эти далекие от совершенства стратегии. Нередки случаи, когда испытуемые набирают много очков по обоим показателям. Высокий результат (одна или две галочки в ячейке) означает, что вы прибегаете к этой технике довольно часто. Кроме того, это показывает, что ничто человеческое вам не чуждо. Большинство из нас склонны как отмалчиваться, так и навязывать свое мнение, в зависимости от обстоятельств. Семь ячеек таблицы на рис. 4.2 отражают наличие у вас навыков, рассмотренных в соответствующих главах данной книги. Если вы показываете высокие результаты в одной из них (две или три галочки в ячейке),

это значит, что вы уже умело владеете этим навыком. Если результаты низкие (ноль или одна галочка), возможно, вам следует уделить особое внимание именно этим главам.

Рис. 4.2. Оценка навыков ведения диалога

Глава 3. Начнем с себя 13 (Нет) 25 (Нет) 19 (Нет)	Глава 7. Помним о необходимости придерживаться верного курса 17 (Да) 29 (Да) 23 (Нет)
Глава 4. Учимся наблюдать 14 (Нет) 26 (Да) 20 (Да)	Глава 8. Учитываем курс собеседника 18 (Да) 30 (Да) 24 (Да)
Глава 5. Восстанавливаем безопасность 15 (Да) 27 (Нет) 21 (Да)	Глава 9. Начинаем действовать 31 (Нет) 33 (Нет) 32 (Нет)
Глава 6. Даем объективную оценку 16 (Да) 28 (Нет) 22 (Нет)	

Поскольку результаты показывают, как вы обычно ведете себя в стрессовых ситуациях или во время серьезных дискуссий, они могут меняться. Итоги данного теста не относятся к неизменным или генетически обусловленным чертам характера. Это всего лишь оценка вашего поведения – в ваших силах его изменить. Добросовестно поработав с этой книгой, вы разовьете в себе навыки эффективного общения, а вместе с этим изменится и ваша жизнь.

Что дальше? Теперь, когда вы определили нужную модель поведения в стрессовой ситуации, вы обладаете инструментом, который поможет вам научиться наблюдать. Другими словами, участвуя в напряженном разговоре, вы можете приложить усилия, чтобы не ступить на привычный путь молчания или агрессии. Кроме того, во время критических дискуссий вы будете четко представлять себе, чему нужно уделить особое внимание.

Резюме: развивайте умение наблюдать

Оказавшись участником важного обсуждения, вы иногда не понимаете, что и почему происходит в действительности. Когда обстановка накаляется, мы часто действуем совершенно неправильно, то есть используем модели поведения, совершенно непригодные для стрессовой ситуации.

Чтобы вырваться из этого замкнутого круга, необходимо:

- научиться следить за содержанием разговора и обстановкой;
- замечать, когда разговор становится критическим;
- учиться видеть угрозу безопасности;
- замечать, к чему прибегают собеседники – к молчанию или агрессии;
- следить за собственным поведением в стрессовой ситуации.

Глава 5

Восстанавливаем безопасность. Как создать атмосферу взаимного доверия, позволяющую обсуждать практически любые вопросы

Они так долго жили вместе, что скандалы превратились для них в один из способов общения.

Марджори Келлог

Как отмечалось в предыдущей главе, вы сможете говорить практически обо всем, если научитесь вовремя замечать момент, когда собеседник больше не чувствует себя в безопасности, переводить разговор на другую тему, чтобы *восстановить атмосферу взаимного доверия*, а затем продолжать беседу, направляя ее в нужное русло. В этой главе мы объясним, что нужно для восстановления утраченного в процессе общения чувства безопасности.

Для начала рассмотрим ситуацию, когда безопасность находится под угрозой. Мы подслушаем разговор одной пары, которая пытается обсудить один из самых деликатных вопросов – интимные отношения.

Итак, Джотам думает, что у них с Ивонной интимная близость бывает слишком редко, Ивонна же вполне довольна существующими отношениями. За прошедшие годы они практически не обсуждали эту проблему, предпочитая выражать свои чувства какими-либо действиями. Если Джотам находится в соответствующем настроении,

а Ивонна не поддерживает его пыл, он просто обижается, замыкается в себе, отмалчивается и несколько дней избегает Ивонну.

Ивонна знает, что происходит с Джотамом. Его кислая физиономия не доставляет ей радости, поэтому время от времени она ему уступает, даже не будучи расположенной к романтике. К сожалению, после этого она сама злится на Джотама, и прежние хорошие отношения восстанавливаются не очень быстро.

Проблема заключается в том, что чем больше Джотам настаивает на своем, тем менее привлекательным и интересным он кажется Ивонне. Чем чаще Ивонна поддается на уговоры, а затем раскаивается, тем меньше ее интересует продолжение этих отношений. Чем дольше оба будут избегать серьезного разговора на эту тему, выражая свои чувства через поступки, тем выше вероятность того, что очень скоро им придется расстаться. Ивонна решила наконец поговорить с Джотаном откровенно. Она не стала ждать очередной размолвки, а выбрала момент, когда они оба в хорошем настроении устроились на диване. Вот что из этого получилось.

– Джотам, давай поговорим о том, что случилось прошлой ночью, ну, ты помнишь, когда я сказала, что очень устала.

– Ну уж нет.

– Что ты хочешь этим сказать?

– Я сыт по горло тем, что ты всегда решаешь, что и когда нам нужно делать!

Ивонна выбегает из комнаты, в сердцах хлопнув дверью.

Прервитесь. Восстановите безопасность. Затем вернитесь к обсуждаемой теме

Обсудим поведение Ивонны. Она попыталась затронуть весьма непростой вопрос, и это очень похвально. Но, начиная этот разговор, она не была уверена в себе, и ее партнер воспользовался этим, нанеся удар по больному месту. Что ей теперь делать? Как вернуться к честному и откровенному диалогу? Что делаете вы, когда чувствуете, что поделиться своим мнением будет рискованно?

В подобной ситуации необходимо отойти от темы разговора. Не следует концентрироваться на сказанном. Ивонна выбежала из комнаты потому, что ее восприятие было ограничено только тем, что именно говорил Джотам. Если бы она обратила внимание на его поведение, то поняла бы, что сарказм с его стороны – это одна из форм *маскировки*. Джотам предпочитает скрывать свои переживания под маской агрессии, перекладывая вину на плечи Ивонны. Зачем это ему нужно? *Затем, что он не чувствует себя в безопасности для продолжения диалога.* Но Ивонна этого не поняла.

Мы вовсе не утверждаем, что поведение Джотама достойно и Ивонна должна с ним смириться. Но всегда начинайте с себя. Задайте себе вопрос: «Что мне действительно нужно?»

Если вы на самом деле хотите подробно обсудить тему, от которой зависит продолжение отношений, то на какое-то время вам придется подавить в себе желание отвечать ударом на удар – в данном случае на сарказм Джотама.

Испытание для Ивонны состоит в необходимости восстановить безопасность, достаточную для того, чтобы поговорить о проблемах физической близости, об отношении к этому Джотама или обсудить любые другие вопросы. Но если безопасность не будет восстановлена, то все, с чем Ивонне придется столкнуться, – это продолжение уловок, молчание или агрессия.

Так что же ей делать?

При сложившихся обстоятельствах люди, которые совершенно *не владеют* искусством диалога, поступают именно так, как Ивонна и Джотам. Подобно Джотаму, они абсолютно игнорируют насущную необходимость в сохранении безопасности. Они говорят первое, что приходит на ум, не задумываясь над тем, к каким последствиям это приведет. Или, подобно Ивонне, решают, что тема чрезвычайно опасна, и предпочитают молчать.

Люди, *обладающие* достаточно развитыми навыками ведения диалога, осознают, что безопасность поставлена под угрозу, но пытаются восстановить ее совершенно неправильным способом: стараются смягчить проблему, подсластив предлагаемую пилюлю. «Дорогой, я очень хочу быть с тобой, но ужасно устаю на работе, поэтому из-за стресса не могу в полной мере насладиться временем, проведенным вместе». Напуская туману, они пытаются обезопасить себя. Такая стратегия, естественно, не затрагивает суть проблемы, поэтому уладить ее никак не удастся.

Люди с *отлично* развитой способностью вести диалог не прибегают к таким уловкам. Они знают, что диалог – это свободный обмен мнениями без какого-либо притворства, приукрашиваний или лжи. Поэтому они поступают совершенно иначе: направляют разговор в другое русло, восстанавливают безопасность, а затем снова возвращаются к обсуждаемой теме.

Как только вы научитесь чувствовать угрозу безопасности, то сможете обсуждать самые рискованные проблемы, если отступите от данной темы на какое-то время и восстановите безопасность настолько, что сможете решить любой вопрос. Например: «Мы можем поговорить? Я бы хотела обсудить, что происходит, когда наши романтические настроения не совпадают. Было бы прекрасно, если бы мы вдвоем разобрались в этой проблеме. Я не хочу, чтобы ты чувствовал себя виноватым, и, конечно же, не собираюсь оправдываться. Единственное, к чему я стремлюсь, – это прийти к

обоюдному согласию, что поможет нам обоим насладиться нашими отношениями».

Выясните, что именно смущает собеседника

Теперь давайте разберемся, что поможет восстановить безопасность, даже если тема очень рискованна, спорна или эмоциональна. Первый шаг к успеху – понять, что именно смущает собеседника. В каждом случае выходить из положения следует по-разному.

Общая цель

Подумайте, зачем вы начали этот разговор. Помните, когда в последний раз вам говорили разные неприятные вещи, но вы не стали защищаться? Предположим, друг сказал вам что-то, из-за чего многие бы расстроились. Для того чтобы человек смог высказаться на деликатную тему, вы должны поверить, что для него ваши интересы находятся на первом месте, что его волнуют ваши стремления. Другими словами, вы должны доверять его *целям* и поэтому быть готовым выслушать довольно резкие замечания с его стороны.

Важные переговоры часто проходят неудачно не из-за содержания разговора, а потому, что ваши собеседники убеждены, будто за неприятной темой скрываются ваши недобрые *намерения*. Как они могут чувствовать себя в безопасности, если считают, что вы собираетесь причинить им вред? Ведь каждое ваше слово внушает им подозрение.

Следовательно, первое условие для сохранения безопасности – *общая цель*, то есть собеседники понимают, что работают в одном направлении, разделяют стремления, интересы и ценности друг друга. Значит, общая цель – это необходимая предпосылка для диалога. Найдите общие цели, и у вас появится как хороший повод, так и благоприятная атмосфера для плодотворной дискуссии.

Например, если Джотам считает, что Ивонна затронула эту тему только для того, чтобы упрекнуть его или чтобы настоять на своем, то беседа с самого начала обречена на провал. Но если он поверит, что Ивонна действительно руководствуется самыми благими побуждениями, а именно – печется об их отношениях, то у нее появится шанс на успех.

Следите за признаками того, что общая цель под угрозой. Как узнать, что ощущение безопасности исчезло именно из-за проблем с общей целью? Это очень просто. Прежде всего, если такая цель находится в опасности, мы начинаем спорить. Когда другие навязывают нам свое мнение, это часто объясняется тем, что им кажется, будто мы пытаемся взять верх, поэтому им приходится делать то же самое. Еще одним признаком является стремление защищаться, обвинения и постоянный возврат к уже сказанному. Приведенные ниже вопросы помогут определить, не находится ли общая цель под угрозой.

Убеждены ли собеседники, что меня волнуют их интересы в этой беседе?

Доверяют ли они моим мотивам?

Не забывайте, что цель общая. Именно общая, и это не уловка. Чтобы преуспеть в критических дискуссиях, нас действительно должны волновать интересы других, а не только наши собственные. Если наша цель состоит в том, чтобы добиться своего или манипулировать другими, это очень скоро проявится, безопасность окажется нарушенной, а мы вновь вернемся к замалчиванию или агрессии. Прежде всего разберитесь в своих мотивах. Задайте себе те вопросы, которые помогут начать с себя.

Что мне нужно для себя?

Чего я хочу для других?

Что мне нужно для продолжения отношений?

Настройтесь на взаимность. Давайте посмотрим, как общую цель можно использовать для решения трудных вопросов, при постановке которых на первый взгляд кажется, что вы преследуете

только свои интересы. Как здесь можно найти общую цель? Предположим, что ваш начальник часто не выполняет своих обещаний. Как высказать ему свое недоверие? Естественно, что босс сразу же начнет либо защищаться, либо нападать на вас, поскольку он знает, что истинная ваша цель – улучшить свое собственное положение.

Чтобы избежать катастрофы, найдите общую цель, которая покажется начальнику настолько убедительной, что он согласится выслушать вас. Если вы обратитесь к нему только для того, чтобы добиться своего, босс сочтет вас эгоистом, кем вы на самом деле и показываете себя при таком подходе. С другой стороны, если вы попытаетесь понять точку зрения собеседника, то легко сможете найти способ привлечь его к беседе на рискованную тему. Например, если из-за поведения начальника вы не выполняете работу в срок, или это приводит к лишним расходам, из-за которых он же и ворчит, или снижает производительность, о которой он так волнуется, то в этом и будет заключаться ваша возможная общая цель.

Представьте, что вы начали разговор с таких слов: «У меня есть несколько идей, как можно снизить расходы на несколько тысяч в месяц. Я могу помочь решить эту проблему, подготовив соответствующий доклад. Скорее всего, разговор будет не очень простым, но, мне кажется, нам было бы очень полезно поговорить об этом».

Взаимное уважение. Сможете ли вы продолжить диалог?

Нет смысла вступать в важные обсуждения, если у вас с собеседником нет общей цели, но в равной степени не стоит продолжать разговор, если вы не можете сохранить взаимное уважение, которое является необходимым условием для полноценного диалога. Если люди чувствуют, что их не уважают,

разговор сразу же становится небезопасным, а диалог резко прекращается.

Почему? Потому что уважение подобно воздуху. Если его не станет, то люди будут думать только о нем. Как только между собеседниками начинает проявляться пренебрежение, изначальная цель взаимодействия исчезает и речь идет только о защите чести и достоинства.

Например, вы обсуждаете довольно сложную проблему проверки качества с группой супервайзеров. Вы действительно хотите решить этот вопрос раз и навсегда. От этого зависит ваша работа. К сожалению, вы убеждены, что супервайзеры получают слишком высокую заработную плату, а их квалификация явно не на высоте. Вы считаете, что они не только пытаются прыгнуть выше головы, но и постоянно совершают глупости, а иногда и просто выходят за рамки этики.

Вы с кислой миной на лице выслушиваете их новые идеи. В этом проявляется ваше неуважение к ним, которое скрывается у вас в подсознании. И все заканчивается, не начавшись. Что происходит с беседой, даже несмотря на то, что у вас по-прежнему есть общая цель? Разговор не складывается. Супервайзеры встречают в штыки любое ваше предложение. Вы, в свою очередь, отзываетесь об их предложениях, употребляя довольно оскорбительные эпитеты. Это уже не деловой разговор, а турнир, внимание теперь направлено только на набор очков, хотя в финале в проигрыше окажутся все. Ваша общая цель страдает из-за отсутствия взаимного уважения.

Предупредительные сигналы. Чтобы заметить, когда проявляется неуважение, а безопасность оказывается под угрозой, следите за признаками того, что люди начинают защищать свое достоинство. Главное при этом – эмоции. Когда люди чувствуют неуважение, это становится для них центральной проблемой. Страх сменяется гневом. Это влечет за собой оскорбления, крики и угрозы. Чтобы определить, когда взаимное уважение оказалось в опасности,

попытайтесь ответить на такой вопрос: «Не сомневаются ли собеседники в том, что я их уважаю?»

Можно ли уважать людей, которых вы не уважаете

Некоторые опасаются, что с определенными собеседниками или при определенных условиях они не смогут сохранить общую цель или взаимное уважение. Как можно иметь общую цель с людьми, которые происходят из совершенно другой среды или взгляды и ценности которых совершенно не похожи на ваши? Например, как вы поступаете, если огорчаетесь из-за того, что кто-то вас подвел? А если это происходит постоянно, как можно уважать человека, который настолько эгоистичен?

Ивонна столкнулась именно с такой проблемой. Иногда Джотам ей *не нравится*. Она считает его довольно своенравным и эгоцентричным. Как же можно уважительно относиться к *такому* человеку?

Несомненно, любой диалог был бы обречен, если бы нам нужно было иметь совершенно одинаковые цели или уважать все без исключения черты характера собеседника. В таком случае нам бы пришлось оставаться немymi. Однако мы можем вести диалог, если научимся уважать человеческое достоинство собеседника. По сути, чувство неуважения появляется, если мы задумываемся над тем, насколько другой человек *отличается* от нас. Сопротивляться этому можно, сделав акцент на том, что у нас есть общего. Не осуждая поведение собеседников, попытайтесь проявить к ним участие.

Один очень умный человек однажды придумал делать это в виде молитвы: «Боже, помоги мне простить тех, кто грешит не так, как я». Признав, что у всех нас есть свои слабости, проще будет уважать других. Сделав это, мы ощущаем единение, чувство родства даже с абсолютно непохожими на нас людьми. Именно это ощущение стимулирует к участию в ключевых дискуссиях и помогает вести диалог буквально с любым собеседником.

Рассмотрим такой пример. Работники одной производственной компании полгода продолжали забастовку.

Наконец профсоюз принял решение вернуться к работе, но представители бастующих были вынуждены подписать соглашение на условиях, оказавшихся значительно хуже изначальных. В первый же рабочий день стало ясно: да, люди будут работать, но без энтузиазма. Нервы у всех на пределе. Что же можно сделать, чтобы исправить положение?

Поняв, что битва продолжается, хоть забастовка и окончена, менеджер обратился за помощью к одному из авторов этой книги. Была организована встреча с двумя группами лидеров – менеджерами высшего звена и руководителями профсоюза. К ним обратились с такой просьбой: каждая группа должна уединиться в отдельной комнате и на плакатном листе бумаги изложить, как они представляют себе свои цели относительно компании. В течение двух часов все перечисляют, что они хотели бы получить в будущем, затем эти списки вывешивают на стене. Выполнив это задание, группы приступают к изучению списка противников, пытаясь обнаружить какие-либо, пусть самые незначительные, совпадения их требований со своими.

Через две минуты все возвращаются. Они ошеломлены. Такое впечатление, что списки писались под копирку. У них оказались общими не просто пара идей – все стремления были целиком и полностью одинаковыми. Всем нужна была прибыльная компания, постоянная и высокооплачиваемая работа, высококачественная продукция и хорошие отношения в коллективе. Получив возможность говорить откровенно, не опасаясь подвергнуться нападкам, каждая группа высказала не только общие требования, но и то, что было нужно каждому человеку.

Этот эксперимент заставил каждую из сторон всерьез задуматься над тем, верно ли они представляли себе своих оппонентов. Бывшие враги поняли, что они очень похожи. «Грехи» других отличались от собственных в основном из-за роли, которую людям приходилось играть, а не из-за радикальных различий в характерах. Они

восстановили взаимное уважение, и на смену молчанию и агрессии впервые за многие десятилетия пришел настоящий диалог.

Обсуждение темы временно прекращено. Что же дальше?

Если вы заметили, что общая цель или взаимное уважение под угрозой, мы советуем не закрывать на это глаза. Кроме того, напоминаем, что вы должны найти способ восстановить как атмосферу взаимопонимания, так и общность целей, даже по отношению к тем, кто во многом отличается от вас.

Но каким образом? Что именно нужно делать? Мы уже затронули несколько моментов (в основном – чего нужно избегать), теперь же пришло время рассмотреть три очень важных навыка, которые лучше всего применять в диалоге:

- Извинение.
- Противопоставление.
- РУСО.

Каждый из них помогает восстановить либо взаимное уважение, либо общую цель. Сначала мы наблюдаем за их практическим применением, а затем попытаемся выяснить, не помогут ли эти умения Ивонне исправить положение.

А мы вас так ждали! Например, вы разговариваете с группой сотрудников, работающих на почасовой ставке, которые всю ночь трудились изо всех сил, для того чтобы подготовиться к запланированному визиту руководства на фабрику. Предполагалось, что вы представите их приехавшему вице-президенту филиала, которого они посвятят в подробности своих нововведений. Они гордятся теми усовершенствованиями, которые их группа смогла внедрить в последнее время, поэтому с готовностью согласились поработать ночью, чтобы добавить последние штрихи и сделать финальные приготовления.

К сожалению, когда очередь доходит до посещения их отдела, прибывший для осмотра вице-президент делает сенсационное заявление. Он предлагает план, который, по вашему твердому убеждению, повредит качеству и оттолкнет лучших клиентов. Поскольку визит через час закончится, вы решаете сразу же обсудить это предложение, не продолжая осмотр фабрики. От этого разговора зависит ваше будущее. К счастью, вам удалось переубедить вице-президента, но, к сожалению, вы забыли предупредить об изменении планов людей, которые напряженно готовились к этому визиту всю ночь.

Проводив начальство к машине, вы возвращаетесь в свой кабинет и по пути сталкиваетесь со всей командой. Все шесть человек с затуманенными глазами и расстроенными лицами кипят от ярости. Они так никого и не дождались, позвонить вы им не удосужились, а весь ваш вид показывает, что вы торопитесь к себе и не собираетесь останавливаться, чтобы дать им какие-либо объяснения.

Ну и дела!

Вот теперь ситуация становится действительно напряженной. «Мы отработали полную ночную смену, а вы даже не подумали зайти! Это было в последний раз! Не дождетесь, чтобы мы и дальше на вас горбатились!»

Время останавливается. Разговор только что превратился в критическую дискуссию. Работники, трудившиеся всю ночь, явно расстроены таким отношением. Они считают, что к ним проявили открытое неуважение.

Но вы не понимаете сути проблемы. Почему? Потому что теперь уже вы сами чувствуете недостаток уважения к своей персоне. Вы поглощены обрушившейся на вас критикой и обращаете внимание только на содержание беседы, то есть по-прежнему думаете, что все это как-то связано с осмотром фабрики.

«Мне пришлось выбирать между будущим компании и осмотром производства. Я выбрал наше будущее и, если придется, поступлю так же снова».

Теперь и вы, и ваши собеседники сражаетесь за уважение. Очень скоро это заводит вас в никуда. Но что же можно было сделать иначе?

Вместо того чтобы попасться на крючок и начинать отбиваться, вырвитесь из этого круга. Воспринимайте их агрессивное поведение как то, чем оно является на самом деле, – как признак нарушенной безопасности, затем отвлекитесь от темы разговора, восстановите безопасность, а потом вернитесь к обсуждаемому вопросу. Сейчас мы посмотрим, как это можно сделать.

При необходимости просите прощения

Если вы допустили ошибку, которая навредила другим (в данном случае не поставили сотрудников в известность об отмене визита к ним), начните с извинений. Извинение – это высказывание, которое передает ваше искреннее сожаление о том, что вы причинили неприятности окружающим или не сумели их предотвратить.

«Мне очень жаль, что я не позвонил, когда узнал, что мы не зайдём к вам. Вы работали всю ночь, это была бы прекрасная возможность продемонстрировать все ваши усовершенствования, а я даже не объяснил, что случилось. Я прошу прощения».

Но извинение окажется эффективным лишь в том случае, когда произносится от души. Чтобы искренне попросить прощения, нужно изменить мотивацию. Вы должны отказаться от попыток сохранить лицо, оказаться на высоте или победить. Вместо этого вам необходимо понять, чего вы *действительно* хотите. Нужно пожертвовать частью своего эго и признать ошибку. Такая жертвенность приносит свои плоды, потому что когда вы отдаете что-то ценное, то взамен получаете еще бóльшую ценность – здоровый диалог и хорошие результаты. Понаблюдайте, помогло ли это искреннее проявление уважения восстановить безопасность. Если да, то теперь вы можете подробнее объяснить, что произошло. Если нет, необходимо воспользоваться одним из более совершенных навыков, изложенных ниже. Как бы там ни было, прежде всего восстановите безопасность, а затем возвращайтесь к сути беседы.

Если ваше поведение даст кому-то поводы сомневаться в вашем уважении и преданности общей цели, то разговор закончится глупыми уловками и недоразумением, пока вы не попросите прощения.

**Во избежание недоразумений можно использовать метод
противопоставления**

Иногда во время дискуссии, когда ставки высоки, собеседники могут почувствовать недостаток уважения к себе, даже если мы ничего обидного или неприятного для них не сделали. Естественно, уважение часто исчезает, когда мы ведем себя откровенно неподобающим образом. Но точно так же оскорбление зачастую бывает ненамеренным.

То же может произойти и с общей целью. Сначала вы можете просто делиться своими взглядами, но собеседнику покажется, что вы собираетесь переубедить его и склонить на свою сторону. Ясно, что при таких обстоятельствах извинение не подходит. Было бы странно признать свою ошибку, если вы не ошибались. Так можно ли теперь установить общую цель или взаимное уважение, чтобы восстановить безопасность и вернуться к диалогу?

Если собеседники неправильно понимают вашу цель или намерения, отвлекитесь от спора и восстановите безопасность, используя инструмент под названием *противопоставление*.

Противопоставление – это утвердительное или отрицательное высказывание, которому свойственно:

- выражать опасения собеседника по поводу того, что вы не уважаете его или имеете недобрые намерения (отрицательная часть);
- подтверждать ваше уважение и объяснять ваши истинные цели (утвердительная часть).

Приведем пример.

[Отрицательная часть] «Мне бы меньше всего хотелось, чтобы у вас сложилось впечатление, будто я не ценю вложенный вами труд или не хочу поделиться этим с вице-президентом».

[Утвердительная часть] «Я считаю, что ваша работа просто превосходна».

Восстановив атмосферу безопасности, вы можете вернуться к сути и попытаться исправить положение.

«К сожалению, как только я собрался направиться к вам, возникла проблема, которую нужно было срочно обсудить с вице-президентом, иначе это могло здорово подкосить наш бизнес. Знаете что, я попытаюсь пригласить вице-президента к вам завтра, чтобы он смог узнать о результатах вашей работы. Он будет здесь на церемонии открытия, и мы обязательно продемонстрируем ему все новшества, которые вы внедрились».

Из двух частей противопоставления более важной считается *отрицательная*, потому что она касается недоразумения, из-за которого безопасность оказалась под угрозой. Работники, трудившиеся с таким усердием, действуют исходя из убеждения, что вы не цените их усилия и даже не позаботились о том, чтобы поставить их в известность об изменениях в программе, хотя на самом деле все было не так. Поэтому вы обращаетесь к этому недоразумению и объясняете, чего вы не хотели. Как только вы это сделаете и беседа вернется в безопасное русло, вы можете сказать все то, что собирались. Самое главное – это атмосфера безопасности.

Давайте вернемся к Ивонне и Джотаму. Ивонна пытается поговорить, но Джотам сомневается в ее мотивах. Вот как могло бы ей помочь применение метода противопоставления.

– Мне кажется, ситуация только усложняется, когда ты замыкаешься в себе и целыми днями не общаешься со мной, – говорит Ивонна.

– Значит, ты надеешься, что я буду мириться с твоими отказами и при этом чувствовать себя счастливым? – парирует Джотам.

Он склонен считать, что Ивонна намерена переделать его характер. Это опасно. Общая цель оказалась под угрозой. Вместо того чтобы отвечать на его колкости, ей нужно отвлечься от темы и объяснить свои истинные мотивы.

– Я не хочу сказать, что это только твоя проблема, – продолжает Ивонна. – По правде говоря, я думаю, что проблема в нас двоих. Я не пытаюсь переложить всю ответственность на тебя. Я даже не

знаю, каким может быть решение. Единственное, чего я хочу, – это поговорить, чтобы лучше понять друг друга. Возможно, это поможет мне изменить и свое отношение к тебе.

– Я знаю, к чему это приведет, – отвечает Джотам. – Мы поговорим, а затем ты по-прежнему будешь мне отказывать, но при этом будешь чувствовать себя гораздо комфортнее, потому что «мы пообщались». Ты снова насмотрелась этих дневных ток-шоу?

Очевидно, Джотам все еще думает, что Ивонна стремится удостовериться, будто существующие между ними отношения в полном порядке, и если у нее это получится, то она по-прежнему будет отказывать ему, но не чувствуя при этом никаких угрызений совести. Джотам все еще не считает себя в безопасности. Поэтому Ивонна продолжает отступать и восстанавливать безопасность с помощью метода противопоставления.

– Честное слово, дорогой, – говорит она, – я не собираюсь утверждать, что сейчас наши отношения в полном порядке, ведь я вижу, что это не так. Я просто хочу поговорить о том, что каждому из нас нравится или не нравится. Так мы сможем понять, что нам нужно изменить и почему. Единственное, что мне нужно, – прийти к какому-то обоюдному решению, которое поможет нам стать счастливыми.

– Правда? – Джотам сбавляет тон и успокаивается. – Извини, что засомневался. Я понимаю, что немного эгоистичен, но не представляю, как заставить себя по-другому воспринимать эту ситуацию.

Противопоставление – это не извинение. Очень важно, чтобы вы это поняли. Это не способ отказаться от сказанного, чтобы не оскорбить чьи-то чувства. Скорее это возможность убедиться, что наши слова не задели собеседника больше, чем следовало бы. Как только Ивонна разъяснила свои истинные цели, Джотам почувствовал себя в большей безопасности, и они вернулись к нормальному диалогу.

Противопоставление обеспечивает контекст и пропорции. В разгаре беседы на щекотливую тему собеседники иногда слышат в наших словах то, что мы не подразумеваем. Например, вы беседуете со своим помощником о том, что он не очень пунктуален. Когда вы высказываете свое беспокойство, он выглядит совершенно подавленным.

В этот момент вы можете почувствовать соблазн сгладить свою резкость: «Знаешь, это не так уж и важно». Не делайте этого. Не отступайте, если уже начали говорить. Вместо этого подайте свою мысль в контексте. Например, в эту минуту ваш ассистент может подумать, что вы абсолютно не удовлетворены его работой. Он считает, что ваше отношение к обсуждаемому вопросу отражает отношение к нему лично. Если это мнение ошибочно, воспользуйтесь противопоставлением, чтобы объяснить, что вы действительно обо всем этом думаете. Начните с того, во что вы не верите.

«Давай представим это в перспективе. Я не хочу, чтобы ты думал, что я не доволен качеством твоей работы. Я хочу, чтобы мы и дальше работали вместе. Я действительно считаю, что ты работаешь очень хорошо. Но для меня важен вопрос пунктуальности, и я просто хочу, чтобы ты обратил на это особое внимание. Если ты будешь следить за этим, то никаких проблем у нас не возникнет».

Используйте противопоставление как предотвращение или первую помощь. При решении проблем с безопасностью противопоставление полезно и в качестве предотвращения, и как первая помощь. До сих пор все примеры относились ко второму типу, то есть к скорой помощи. Кто-то что-то понял неправильно, и мы вмешивались, чтобы разъяснить свои истинные намерения.

Однако если мы подозреваем, что высказывание, которое мы *только собираемся* добавить в общий фонд мнений, вызовет активную самозащиту, можно применить противопоставление, чтобы укрепить атмосферу безопасности еще до того, как станет заметно, что собеседники склоняются к молчанию или агрессии.

«Я не хочу, чтобы вы подумали, будто я не ценю время, которое вы потратили на то, чтобы наша банковская документация была в полном порядке. Для меня это очень важно, и я уверен, что сам не смог бы сделать это так аккуратно. Но то, как мы используем новую электронную банковскую систему, все же вызывает у меня некоторое беспокойство».

Когда люди неправильно понимают вас, а вы начинаете оспаривать это недоразумение, остановитесь. Используйте противопоставление. Объясните, что вы *не* имели в виду, пока не восстановится безопасность. Только после этого возвращайтесь к разговору. Безопасность прежде всего.

Проверьте себя

Давайте потренируемся. Рассмотрите описанные ниже ситуации и составьте свои собственные высказывания, используя метод противопоставления. Помните: вы должны противопоставить то, что не подразумевалось, своим истинным намерениям. Произнесите все так, чтобы это помогло восстановить ощущение безопасности у вашего собеседника.

Рассерженная соседка. Вы попросили свою соседку по комнате убрать пакеты с вашей полки в холодильнике и переложить на свою. Вам казалось, что этот вопрос совсем незначителен, всего лишь просьба равномерно распределить пространство. У вас не было никаких скрытых намерений, к тому же вам очень нравится эта соседка. Но она вдруг отвечает: «Ты опять за старое! Снова указываешь, как мне жить. Я не могу вынести мусор без того, чтобы ты не посоветовала мне, как это лучше сделать».

Сформулируйте высказывание с противопоставлением.

Я не хочу _____

На самом деле я хочу _____

Раздражительный сотрудник. Вы собираетесь поговорить с Джейкобом, одним из сотрудников, который слишком близко принимает к сердцу чужие рекомендации и советы. Вчера коллега сказала ему, что была бы очень признательна, если бы он убирал за собой в столовой (как обычно поступают все), и Джейкоб вышел из себя. Вы решили вмешаться. Конечно, вам придется дать ему несколько советов, а именно это всегда приводит его в бешенство, поэтому вам нужно подойти к вопросу осторожно. Вы должны найти правильную интонацию и аккуратно подвести разговор к нужной теме. Ведь, по правде говоря, Джейкоб вам очень нравится. Да и не только вам. У него отличное чувство юмора, кроме того, это самый

компетентный и прилежный работник в компании. Если бы только он был не таким обидчивым!

Сформулируйте высказывание с противопоставлением.

Я не хочу _____

На самом деле я хочу _____

Болтливый подросток. Ваш племянник переехал жить к вам, так как после кончины его отца (вашего брата) мать не могла с ним справиться, когда он начал общаться с дурной компанией. Вы всегда ладили с мальчиком, и все было бы прекрасно, если бы не одна проблема: он часами болтает по телефону и сидит в Интернете, то есть тратит на это почти все свободное время. Вообще-то это не самое плохое занятие, принимая во внимание его прошлые «подвиги», и вы не очень беспокоитесь по этому поводу, но вам теперь сложно добраться до телефона или проверить электронную почту. Вы пытались поговорить с ним о том, чтобы он поменьше занимал телефон и компьютер, а в ответ услышали: «Пожалуйста, не отправляй меня в интернат! Я буду хорошо себя вести! Я обещаю, что больше не буду говорить с друзьями, только не отсылай меня!»

Сформулируйте высказывание с противопоставлением.

Я не хочу _____

На самом деле я хочу _____

РУСО – способ определить общую цель

Давайте рассмотрим еще один инструмент. Иногда мы внезапно оказываемся в центре спора, потому что наши цели явно отличаются от целей собеседников. И здесь не идет речь о недоразумении, поэтому противопоставление в данной ситуации не поможет. Для решения этой задачи нам нужно что-то более действенное.

Например, вам только что предложили новую должность, которая будет означать заметное продвижение по служебной лестнице и наделит вас большими полномочиями; кроме того, зарплата такова, что сможет скрасить необходимость переезда. Последнее немаловажно, поскольку вам придется отправиться со всей семьей в другой конец страны, а вашей жене и детям очень нравится тот город, в котором вы живете сейчас.

Вы предчувствовали, что супруга будет возражать против переезда, но не ожидали, что она настолько воспротивится этому. Для нее известие о вашем повышении – это плохая новость. Во-первых, придется переехать, а во-вторых, вы будете еще больше работать и еще меньше бывать дома. Это не компенсируется даже возможностью больше зарабатывать и занимать более высокое положение. Что же теперь делать?

Люди, *не умеющие* вести диалог, либо игнорируют проблему и настаивают на своем, либо сразу же сдаются и уступают мнению собеседника. Обе стратегии приводят к появлению победителей и проигравших, а проблема выходит далеко за рамки первоначального обсуждения.

Те, кто *неплохо* справляется с диалогом, сразу же идут на компромисс. Например, семья, которая столкнулась с необходимостью переезда, начинает жить на два дома, то есть один из супругов отправляется на новое место работы, а второй остается там, где семья жила до сих пор. В действительности такое решение не удовлетворяет никого, и, откровенно говоря, это очень плохой

вариант, который чаще всего приводит к углублению проблемы и в конечном счете – к разводу. Хотя иногда компромисс необходим, можно найти и другое решение.

Люди, *в совершенстве* владеющие искусством диалога, используют в поиске общей цели четыре приема, которые можно условно обозначить аббревиатурой РУСО:

Решитесь найти общую цель

Если вы хотите вернуться к диалогу, то, как и в случае с другими навыками ведения диалога, начните прежде всего с себя. В этой ситуации вам придется *согласиться соглашаться*. Чтобы добиться успеха, мы должны отказаться от молчания или агрессии как способа склонить других к нашей точке зрения. Более того, нам нужно устоять перед искушением провести ложный диалог, в котором мы притворяемся, что нашли общую цель (то есть упорно продолжаем спорить, пока собеседник не сдастся). Вместо этого мы начинаем с себя, решая участвовать в беседе до тех пор, пока не придем к решению, которое удовлетворит обе стороны.

Это может быть далеко не просто. Чтобы прекратить ссориться, нужно отказаться от уверенности в исключительной правильности предложенного вами варианта. Необходимо поверить, что можно быть счастливым, даже не получив именно того, чего хотим в данный момент. Необходимо принять тот факт, что, возможно, существует и другое решение, причем оно подходит для всех.

Кроме того, мы должны захотеть открыто заявить об этой готовности, даже если складывается впечатление, что собеседник намерен добиться победы в споре любой ценой. Мы поступаем таким образом исходя из предположения, что он прибегает к молчанию или агрессии, поскольку не чувствует себя в безопасности. Мы приходим к выводу, что если восстановить это ощущение безопасности, продемонстрировав свою готовность

отыскать общую цель, то собеседник поймет, что диалог будет лучшим выходом из создавшейся ситуации.

Поэтому когда вы в следующий раз окажетесь в самой гуще противоборства из-за расхождения во взглядах с кем-то, воспользуйтесь этим простым, но очень действенным приемом. Отвлекитесь от сути спора и восстановите безопасность. Просто скажите: «Кажется, мы оба хотим навязать друг другу свое мнение. Я готов продолжать разговор до тех пор, пока мы не найдем выход, приемлемый для нас обоих». А затем проследите, удалось ли вам восстановить чувство уверенности и безопасности.

Установите цели исходя из стратегии

Желание найти общую цель – это прекрасно, но одного этого недостаточно. Изменив себя, нужно изменить и свою стратегию. При этом придется решить такую проблему: в тупике мы оказываемся потому, что просим об одном, а наш собеседник – о другом. Нам кажется, что выход найти невозможно, поскольку мы соотносим то, о чем просим, с тем, чего хотим. На самом деле то, чего мы просим, – это только *стратегия* для получения того, чего мы хотим. Мы просто путаем желания и цели со стратегиями, в этом и состоит проблема.

Например, я возвращаюсь с работы и говорю, что хочу пойти в кино. Вы заявляете, что хотите остаться дома и отдохнуть. И вот начинается спор: кино, телевизор, кино, книги и т. п. Нам кажется, что мы никогда не сможем решить этот вопрос, поскольку невозможно одновременно остаться дома и пойти гулять.

В таких обстоятельствах выход из тупика можно найти, спросив собеседника: «Почему ты хочешь именно этого?» Как в нашем примере:

- Почему ты хочешь остаться дома?
- Потому что я устал от суеты и городского шума.
- Значит, тебе нужны тишина и спокойствие?
- Именно. А почему ты хочешь пойти в кино?
- Чтобы провести больше времени с тобой вдали от детей.

Прежде чем вы сможете найти общую цель, нужно выяснить, чего именно хотят люди. Поэтому отвлекитесь от беседы, которая служит проявлением стратегии, и установите цели, которые вы пытаетесь с ее помощью добиться.

Если вы сделаете это, то сможете обнаружить новые варианты. Отказавшись от собственной стратегии и сконцентрировавшись на своих истинных желаниях, вы обретете возможность прийти к общей цели.

– Тебе нужны тишина и спокойствие, а я хочу провести время только с тобой, подальше от детей. Значит, если мы придумаем что-то, совмещающее эти условия, например поездку в тихое и далекое местечко, то оба будем счастливы, правильно?

– Абсолютно.

– Что если нам отправиться в путешествие к каньону и...

Создайте общую цель

Бывает так, что цели, которые мы преследуем своей стратегией, во многом совпадают. В таком случае остается лишь договориться и выработать общую цель. Но нам не всегда так везет. Например, вы обнаруживаете, что ваши желания можно удовлетворить не иначе как за счет интересов собеседника. В этих условиях вы не можете *найти* общую цель, поэтому необходимо *создать* ее.

Для этого определите цели в более общих чертах, найдите что-то более важное, чем стремления, которые разделяют спорящие стороны. Например, вы с женой не можете прийти к согласию, стоит ли переходить на новую должность, но вы способны понять, что будущее ваших отношений и интересы детей важнее карьеры. Сосредоточив внимание на высших целях, вы найдете способ избавиться от временных противоречий, создать общую цель и начать диалог.

Обдумайте новые стратегии

Если вы нашли общую цель и восстановили безопасность, то найдите в себе достаточно уверенности, чтобы вернуться к теме разговора. Пришло время вновь вступить в диалог и обдумать стратегии, которые бы удовлетворили потребности всех собеседников. Если вы действительно хотите найти решение, подходящее для всех, и поняли свои истинные желания, то больше

не будете расходовать энергию на ненужные споры. Наоборот, вы легко придете к решению, которое всех устроит.

Непредвзято взгляните на новые возможности. Сможете ли вы продвинуться по карьерной лестнице, если останетесь работать на прежнем месте? Неужели именно *эта* работа только в *этой* компании может вас осчастливить? Действительно ли так необходим переезд? Где ваша семья будет так же счастлива? Если вы не хотите подойти к вопросу творчески, то не сможете найти ответ, привлекательный для обеих сторон. Если же такое желание у вас найдется, то помните, что пределов совершенству нет.

РУСО как способ определить общую цель

Почувствовав расхождение во взглядах с собеседниками, вам нужно поступить следующим образом. Во-первых, отвлекитесь от сути спора. Забудьте о том, кто что думает. А затем примените РУСО для обнаружения общей цели.

Решитесь отыскать общую цель. Сделайте открытое заявление о желании участвовать в разговоре до тех пор, пока не найдется приемлемое для всех решение.

«Это не сработает. Ваши люди готовы задержаться допоздна и закончить работу, мы же предпочитаем уйти домой сейчас, но поработать в выходные. Может, попытаемся придумать вариант, который устроит всех?»

Установите цели исходя из стратегии. Спросите собеседников, почему они хотят именно того, на чем настаивают. Отделите их требования от тех целей, которые они преследуют.

«Почему вы не хотите прийти в субботу? Мы устали, поэтому не сможем выполнить все требования техники безопасности и переживаем за качество. Почему вы хотите работать в выходной?»

Создайте общую цель. Если вы по-прежнему не пришли к соглашению, даже выяснив намерения своих оппонентов,

попробуйте создать более высокую или долгосрочную цель, которая окажется важнее той, что заставила вас спорить.

«Я не хочу ни на кого давить. Было бы лучше, если бы мы смогли найти выход, не заставляя никого никому уступать; это всегда приводит лишь к тому, что проигравшие обижаются на победителей. Меня же больше всего интересуют наши хорошие взаимоотношения. Давайте постараемся не навредить им своим решением».

Обдумайте новые стратегии. Имея четко поставленную общую цель, вы можете объединить усилия в поиске выхода, который устроит всех.

«Значит, нам нужно найти решение, которое не поставит под угрозу технику безопасности и качество продукции, но в то же время позволит вам побывать на свадьбе своего коллеги в субботу. Что если мы поработаем с утра и до обеда, а потом придете вы и продолжите работу? Так мы сможем...»

И вновь Ивонна и Джотам

Закончим тем же, с чего начинали. Ивонна пытается наладить с Джотамом диалог. Посмотрим, как у нее получится восстановить атмосферу взаимной безопасности, прежде чем начать важную дискуссию. Сначала она применит противопоставление, чтобы предупредить какие-либо недоразумения относительно своих истинных целей.

– Джотам, я бы хотела поговорить о наших интимных отношениях. Я вовсе не утверждаю, что проблема только в тебе, мне совершенно ясно, что и во мне. Я бы очень хотела обсудить это, и мы бы смогли сделать так, чтобы нам обоим было хорошо.

– О чем тут говорить? Ты не хочешь, а я хочу, поэтому я сам попытаюсь справиться с проблемой.

– Мне кажется, все намного сложнее. То, как ты себя иногда ведешь, заставляет меня избегать твоего общества.

– Если у тебя ко мне такие чувства, то почему мы все еще делаем вид, что между нами есть какие-то отношения?

Так что же только что произошло? Помните, мы рассматриваем ситуацию с точки зрения Ивонны. Именно она инициирует разговор. Естественно, Джотам может сделать очень многое, чтобы исправить положение. Но она – не Джотам. Что может сделать лично Ивонна? Она должна сосредоточиться на том, чего действительно хочет, а именно – найти способ улучшить отношения. Следовательно, она не должна реагировать на оскорбительное замечание Джотама, а скорее обратить внимание на пошатнувшееся ощущение безопасности, которое скрывается за этим. Почему Джотам уклоняется от разговора? Возможны две причины:

- Интонация Ивонны заставляет его думать, что она пытается обвинить во всех неприятностях его.

- Он считает, что ее беспокойство по одному небольшому вопросу отражает общее отношение к нему.

Поэтому она просит прощения и применяет противопоставление, чтобы восстановить безопасность:

– Извини, что я так сказала. Я не виню тебя за свои собственные ощущения или поступки. Проблемы у нас общие. Должно быть, мы оба поступали так, что только ухудшили ситуацию. Насчет себя я точно уверена.

– Наверное, и я виноват. Иногда я начинаю дуться, потому что обижаюсь. Кроме того, я надеюсь, что так заставлю и тебя пожалеть о своих словах или поступках. Прости меня за это.

Обратите внимание на то, что сейчас произошло. Поскольку Ивонна успешно справилась с восстановлением безопасности и сконцентрировалась на том, чего она действительно хочет от этого разговора, Джотам вступил в беседу. Это намного эффективнее, чем если бы Ивонна продолжала свои обвинения.

Продолжим.

– Я даже не представляю, как это можно исправить, – говорит Джотам. – Во мне больше темперамента, чем в тебе. Поэтому кажется, что единственное решение – это либо мне смириться с таким положением вещей, либо тебе чувствовать себя в сексуальном рабстве.

Теперь проблемой становится общая цель. Джотам думает, что у них с Ивонной различные намерения. Он убежден, что для них не существует выхода, который устроил бы обе стороны. Но ни соглашаясь на компромисс, ни настаивая на своем, Ивонна отвлекается от темы и поэтому применяет прием РУСО, для того чтобы создать общую цель.

– *[Решитесь отыскать общую цель.]* Нет, – объясняет Ивонна, – я хочу совсем не этого. Мне не подойдет решение, которое не устроит нас обоих. Мне бы очень хотелось найти способ, который позволит нам обоим чувствовать себя близкими и любимыми.

– И я этого хочу. Просто мне кажется, что мы по-разному понимаем свои желания.

Заметьте, как Джотам вступает в диалог. Это становится возможным благодаря восстановленной атмосфере безопасности, особенно благодаря наличию общей цели.

– [*Установите цели исходя из стратегии.*] А может, и не поразному, – возражает Ивонна. – Что значит для тебя быть любимым?

– Заниматься с тобой любовью, когда ты действительно этого хочешь. А для тебя?

– Когда ты думаешь и о моих интересах. И еще когда ты меня обнимаешь, но не обязательно с сексуальными намерениями.

– Значит, когда мы просто обнимаемся, ты чувствуешь себя любимой?

– Да. И мало того, тогда и секс приносит мне такие же ощущения.

– [*Создайте общую цель.*] Получается, – продолжает Джотам, – что нам нужно найти способ быть вместе и при этом чувствовать себя любимыми, правильно?

– Да, я на самом деле этого хочу.

– [*Обдумайте новые стратегии.*] А что если мы сделаем так...

Но я так никогда не смогу!

Приведенный выше диалог может вызвать у вас двойное ощущение. Во-первых, вы можете подумать: «Смотри-ка, это действительно работает!» Но в то же время вас может посетить мысль: «Но я сам никогда не смогу мыслить так ясно в разгаре напряженного разговора!»

Признаем, что, сидя за компьютером и печатая текст, очень легко четко излагать мысли и рассуждать о различных приемах. Но смеем вас заверить, что все эти примеры взяты из жизни, люди действительно часто поступают таким образом. Более того, и *вы сами* иногда оказываетесь на высоте.

Поэтому не отчаивайтесь, начиная сомневаться в своей способности мыслить ясно в разгаре эмоционального разговора. Лучше поразмыслите над тем, сможете ли вы думать немного четче

во время определенных критических дискуссий. Или подготовьтесь к ним заранее. Прежде чем дело дойдет до критического разговора, подумайте, какие приемы могут вам помочь. Помните, когда речь идет об обсуждении серьезных вопросов, даже незначительный прогресс может принести огромную пользу.

Наконец, как и в других случаях с запутанными проблемами, не стремитесь к совершенству. Нацеливайтесь на постепенное движение вперед. Научитесь сбавлять обороты, когда адреналин поступает в кровь. Не забывайте ставить перед собой вопросы, о которых мы уже говорили. Выберите те из них, которые, на ваш взгляд, лучше других подходят к обсуждаемой теме. И следите за собственным постепенным совершенствованием.

Резюме: восстанавливаем безопасность

Смените тему

Если собеседники склоняются к молчанию или агрессии, смените тему разговора и восстановите атмосферу безопасности. Когда чувствуется уверенность более ничто не угрожает, возвращайтесь к обсуждаемой теме и продолжайте диалог.

Обратите внимание, что именно смущает собеседника

Общая цель. Не сомневаются ли собеседники, что для вас важны их интересы? Доверяют ли они вашим мотивам?

Взаимное уважение. Не сомневаются ли они в вашем уважении?

При необходимости извинитесь

Если вы проявили явное неуважение, попросите прощения.

Используйте противопоставление, чтобы прояснить ситуацию

Если между собеседниками возникли недоразумения относительно ваших целей или желаний, используйте противопоставление. Начните с того, что вы *не* имели в виду, а затем объясните, к чему вы действительно стремились.

РУСО как способ определить общую цель

Столкнувшись с тем, что ваши цели отличаются от целей собеседника, воспользуйтесь четырьмя приемами, чтобы вернуться к общей цели.

- Решитесь отыскать общую цель.

- Установите цели исходя из стратегии.
- Создайте общую цель.
- Обдумайте новые стратегии.

Глава 6

Даем объективную оценку. Как продолжить диалог в том случае, если вы раздражены, напуганы или обижены

Важно не то, как ты ведешь игру, а то, как
игра ведет тебя.

Автор неизвестен

На этом этапе вы, возможно, спрашиваете себя: «Как можно не забыть все эти советы, когда эмоции подобны раскаленной лаве?»

В данной главе мы рассмотрим, как удержать контроль над дискуссиями, в которых ставки высоки, научившись управлять своими эмоциями. Если вы научитесь контролировать свои чувства, у вас будет намного больше шансов успешно применить приемы, которые обсуждались в предыдущих главах.

Он сводит меня с ума!

Как часто вы слышите фразу: «Он сводит меня с ума!»? Сколько раз вы сами произносили ее? Например, вы спокойно смотрите телевизор, и в это время в комнату входит теща, которая живет с вами. Она осматривается и начинает наводить порядок, который был нарушен несколько минут назад, когда вы открывали пачку чипсов. Это приводит вас в бешенство. Она постоянно бродит за вами следом, обвиняя в неряшливости.

Немного позже, когда жена спрашивает, чем вы так расстроены, вы отвечаете:

– Снова твоя мамаша. Я просто лежал на диване и отдыхал после работы, а она так на меня посмотрела! Честно говоря, лучше ей прекратить это. У меня выходной день, я расслабляюсь в тишине, а она принимается сводить меня с ума.

– Она сводит тебя с ума? – спрашивает жена. – Или это ты действуешь ей на нервы?

Вопрос, конечно, интересный.

Одно известно точно. Неважно, кто кому действует на нервы, но одни люди реагируют на все более эмоционально, чем другие. Почему? Например, один человек выслушивает резкий выговор с невозмутимым видом, а другой начинает биться в припадке, если вы заметите пятнышко кетчупа у него на подбородке. Почему вы сами не моргнув глазом в одном случае оставляете без внимания откровенный выпад, а в другой раз взрываетесь от гнева, стоит кому-то лишь посмотреть в вашу сторону?

Эмоции не возникают на пустом месте

Чтобы ответить на эти вопросы, начнем с довольно резких (и не очень популярных) утверждений и попытаемся оценить справедливость каждого из них.

Утверждение первое. Эмоции не появляются извне. Вы можете находить утешение в расхожей фразе о том, что другие *сводят вас с ума*, но это не так. Вы сами делаете это. Вы и только вы сами создаете свои эмоции.

Утверждение второе. На волне эмоций у вас остается два выхода: или руководить, или руководствоваться ими. Это значит, что, если страсти накалены, вы можете либо их контролировать, либо попасть в полную зависимость от них.

Теперь об этом подробнее.

История Марии

Посмотрим, как Мария, занимающаяся в своей компании составлением рекламных текстов, попала в зависимость от своих эмоций. Они с коллегой Луисом только что представляли начальнику черновые разработки новой рекламной кампании. Предполагалось, что на этой встрече они вместе расскажут о своих идеях. Но как только Мария остановилась, чтобы перевести дух, Луис взял слово и закончил презентацию, озвучив почти все пункты, к которым они пришли вместе. Когда босс вновь обратился к Марии, ей уже нечего было добавить.

На протяжении всей беседы Мария чувствовала себя униженной и негодовала по этому поводу. Луис полностью лишил ее слова во время презентации. Поэтому теперь Мария убеждена, что Луис сознательно приуменьшает ее вклад в разработку проекта, поскольку она единственная женщина в команде.

Ей уже смертельно надоели эти замашки «мальчишеского клуба», и что она делает? Мария не хочет, чтобы ее считали чрезмерно чувствительной, поэтому она в основном молчит и делает свое дело. Однако ей удастся отвести душу, периодически бросая саркастические замечания по поводу того, как к ней здесь относятся.

– Конечно, я могу тебе это распечатать. Может, принести кофе и булочки, чтобы ты не скучал, пока я буду это делать? – бормочет она

и закатывает глаза, выходя из комнаты.

В свою очередь, Луис озадачен ее резкостями и саркастическими репликами. Он не знает, что ее так расстроило, но начинает испытывать к ней неприязнь из-за враждебной реакции почти на все, что он делает. В результате, когда они собираются вместе, в воздухе пахнет грозой, а обстановка накаляется так, что это видно невооруженным глазом.

Что сводит Марию с ума?

Люди, *не умеющие* вести диалог, попадают в ту же ловушку, что и Мария. Она совершенно не осознает опасности своих предположений. Она расстроена из-за того, что ею пренебрегают, поэтому хранит молчание. Она предполагает, что ее эмоции и поведение – единственно возможная реакция в сложившихся обстоятельствах. Она убеждена, что на ее месте любой чувствовал бы то же самое.

В этом и заключается проблема. Мария считает свои эмоции единственно правильным вариантом. И поскольку в ее представлении они совершенно оправданны, Мария не видит причин менять что-либо. Более того, по ее мнению, именно Луис стал причиной проблемы. Получается, что ее действия (молчание и придирки) вызываются этими эмоциями. Мария не управляет своими чувствами, поэтому они начинают управлять ею: регулируют ее поведение и разрушают пошатнувшиеся отношения с Луисом. Люди, *не владеющие* искусством диалога, оказываются заложниками собственных эмоций и даже не замечают этого.

Те, кто в *достаточной* мере обладает навыками ведения диалога, понимают, что, если не будут контролировать свои эмоции, положение только ухудшится. Поэтому они пробуют различные варианты, пытаются подавить свою реакцию и вернуться к нормальному разговору. По крайней мере они прилагают к этому какие-то усилия.

К несчастью, как только в дискуссии возникает напряженный момент, скрытые эмоции выходят наружу и проявляются в стиснутых челюстях или язвительных замечаниях. Диалог прерывается. Или парализующий страх приводит к тому, что люди не высказывают своих подлинных мыслей. Обмен мнениями становится невозможным. Как бы там ни было, подавляемые эмоции

вырываются из заточения и начинают влиять на дискуссию. Это всегда неприятно и губительно для двустороннего общения.

Люди, наделенные *развитой* способностью к диалогу, поступают совершенно иначе. Они не идут на поводу у своих эмоций и не пытаются скрыть или подавить их. Это значит, что, если их обуревают сильные чувства, они влияют на свои эмоции, *размышляя над ними*. В результате эти мастера ведения сложных переговоров могут управлять своими эмоциями, тем самым определяя собственное поведение и добиваясь лучших результатов.

Конечно, это проще сказать, чем сделать. Как с помощью *размышления* перейти из эмоционально опасного состояния в нормальное и вернуть контроль над ситуацией?

С чего начинать Марии? Чтобы поразмыслить и восстановить контроль, давайте посмотрим, чем определяются наши чувства. Взглянем на модель, которая сначала поможет изучить эмоции, а затем и восстановить контроль над ними.

Мария чувствует обиду, но боится, что, сказав об этом Луису, будет выглядеть слишком эмоциональной. Поэтому она предпочитает скрывать свои чувства (уход от конфликта) и придирается по мелочам (маскировка).

Как показано на рис. 6.1, поступки Марии обусловлены ее чувствами. Сначала она чувствует, а затем действует. Это довольно просто, но возникает вопрос: что же лежит в основе ее чувств?

Рис. 6.1. *Как чувства управляют поступками*



Может быть, поведение Луиса? Как и в случае с придирчивой тещей любителя чипсов, возможно, из-за Луиса Мария чувствует себя оскорбленной? Она видела и слышала, как Луис сделал что-то, это вызвало у нее определенные эмоции, после чего она действовала исходя из своих чувств, то есть использовала разновидности ухода от конфликта и маскировки.

И вот в чем основной вопрос: что произошло между поступком Луиса и ощущением Марии? Существует ли промежуточный этап, во время которого чьи-то действия формируют наши чувства? Если нет, то, должно быть, окружающие действительно определяют наши ощущения.

Наши оценки генерируют наши чувства

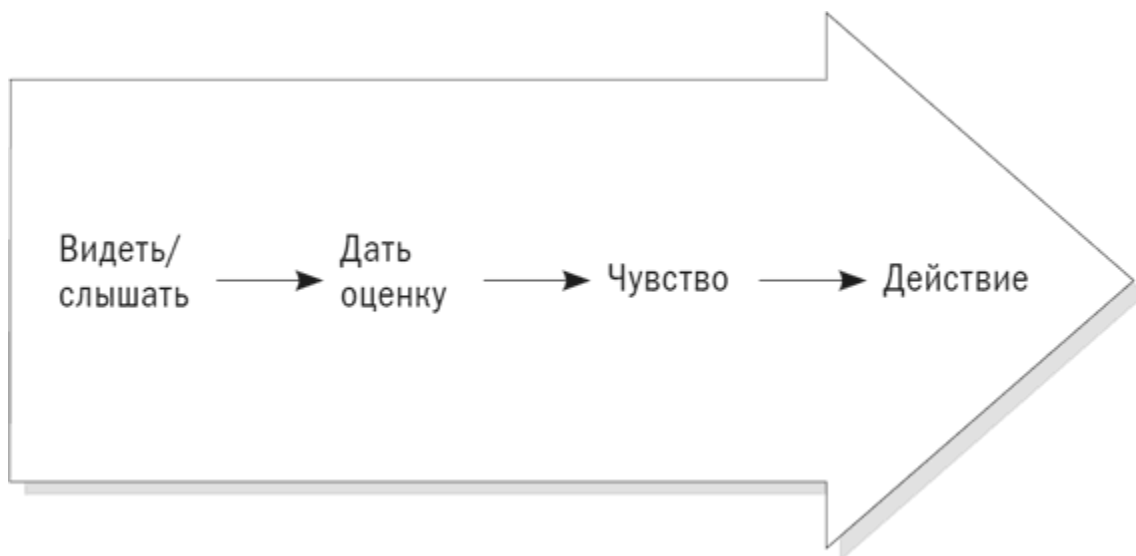
Оказывается, такой промежуточный этап между тем, что делают другие, и тем, что ощущаем мы, все же *существует*. Вот почему в одной и той же ситуации у десяти человек может быть десять различных эмоциональных реакций на возникшие обстоятельства. Например, имея такого коллегу, как Луис, одни могут обидеться, а

другие просто удивятся. Одни рассердятся, другие забеспокоятся или посочувствуют.

Так где же скрывается этот переходный этап? Сразу после того, как мы заметили поступок человека, и перед тем, как ощутили вызванные этим поступком эмоции, мы даем этому свою оценку, то есть добавляем смысл к замеченному действию. К простому варианту поведения нами добавляется определенный мотив: почему они поступили именно так? Кроме того, мы прибавляем и суждение: этот поступок хорош или плох? Основываясь на этих мыслях и оценках, наш организм реагирует с помощью определенной эмоции.

Наглядно это представлено на рис. 6.2. Мы назвали эту модель «Путь к действию», потому что она объясняет, каким образом эмоции, мысли и переживания вызывают поступки.

Рис. 6.2. *Путь к действию*



Обратите внимание: к этой модели добавлена возможность давать оценку происшедшему: мы видим, *оцениваем* и только затем даем волю чувствам. Хотя такое дополнение несколько усложняет ситуацию, у нас появляется надежда. Поскольку мы и только мы

оцениваем случившееся, то, заменив одну оценку другой, мы сможем восстановить контроль над эмоциями.

Теперь у нас есть точка опоры. Найдя способ контролировать свои оценки, переосмысливая или исправляя их, мы сможем руководить эмоциями, а значит, добьемся совершенства в важных дискуссиях, от исхода которых зависит очень многое.

Наши оценки

Сами по себе вещи не бывают ни хорошими, ни дурными, все дело в нашей оценке.

Уильям Шекспир

Наши оценки призваны объяснить происходящее. Что же они собой представляют? Это наше толкование фактов. Они помогают понять то, что мы видим и слышим; это теории, с помощью которых мы объясняем *что, как и почему*. Например, Мария спрашивает себя: «Почему Луис все берет на себя?

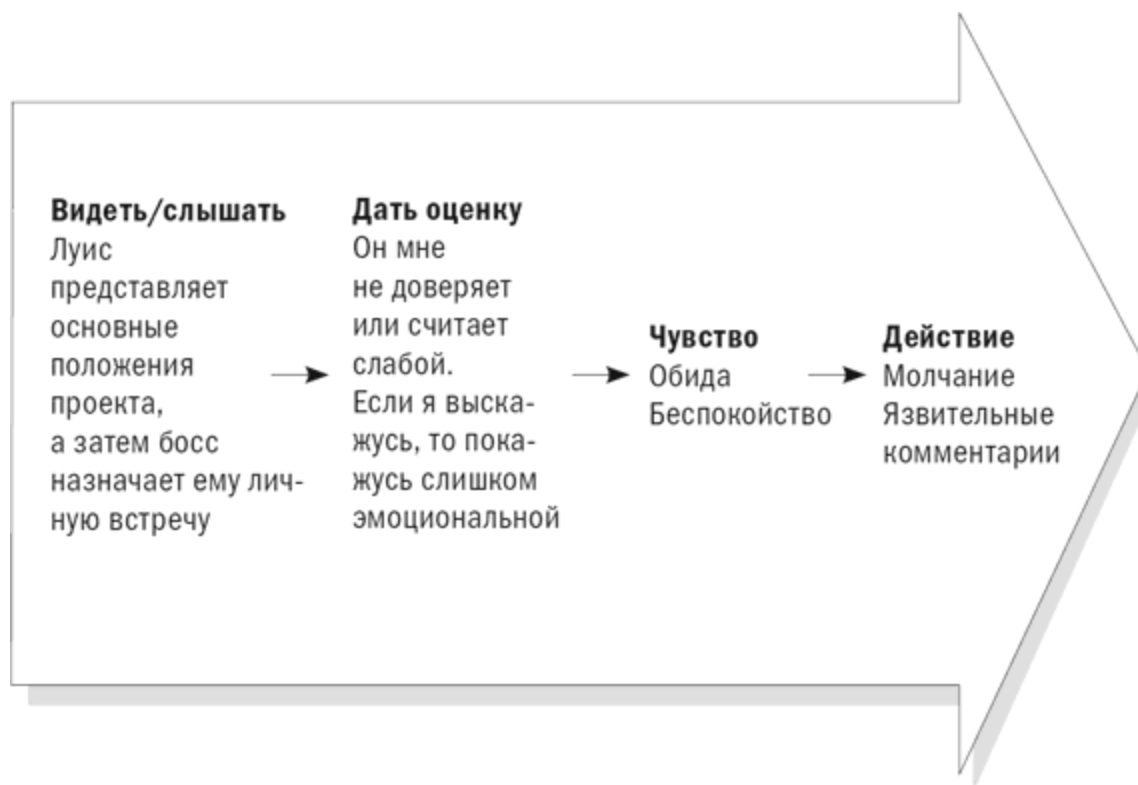
Он не верит в мое умение поддерживать контакт. Он думает, что если я женщина, то ко мне не будут прислушиваться».

Оценки помогают объяснить причину. «Как мне все это расценивать? Это хорошо или плохо? Луис думает, что я некомпетентна, а это плохо».

Наконец, в оценке может содержаться и ответ на вопрос «что?». «Что мне с этим делать? Если я что-то скажу, он подумает, будто я плакса, сверхчувствительна или воинственно настроена, поэтому лучше промолчать».

Естественно, как только мы даем соответствующую оценку, наш организм сразу же реагирует с помощью сильных чувств или эмоций, которые напрямую связаны с нашим пониманием добра и зла, хорошего и плохого, альтруизма и эгоизма, справедливости и несправедливости и т. д. Оценка ситуации Марией вызывает у нее только гнев и отчаяние. Эти чувства, в свою очередь, подталкивают к действиям: в результате она то замыкается в себе, то сыплет язвительными комментариями (рис. 6.3).

Рис. 6.3. Путь Марии к действию



Вы даете оценку событиям, даже не осознавая этого. Когда мы рассказываем людям, что именно наши оценки, а не поступки окружающих вызывают прилив эмоций, кто-то обязательно поднимает руку и говорит: «Минуточку! Я не припомню, чтобы давал какую-либо оценку происшедшему. Когда тот парень смеялся надо мной во время моего выступления, я просто разозлился. Сначала появилось чувство, и только затем – мысли».

Все дело в том, что мы оцениваем ситуацию молниеносно. В опасной, по нашему мнению, ситуации мы проводим нужные расчеты настолько быстро, что сами этого не замечаем. Если вы не верите, что это так, спросите себя, *всегда* ли вы сердитесь, когда над вами смеются. Если такое бывает не всякий раз, значит, ваша реакция *не безусловна*, то есть между насмешкой и вашими ощущениями происходит еще что-то, а именно: вы даете оценку ситуации. Скорее всего, вы даже не заметили, как сделали это.

На основании одних и тех же фактов можно дать неограниченное количество оценок. Подобные мысли можно излагать самому себе в различных интерпретациях. Например, Мария точно так же могла решить, что Луис не осознал, насколько она переживает из-за проекта. Она могла прийти к выводу, что Луис испытывает неуверенность в себе и пытается доказать собственную ценность. Или, может быть, он сам очень обжегся в прошлом, потому что не вникнул во все детали разработки. Любой из этих вариантов оценки мог бы подойти к имеющимся фактам и вызвать совершенно разные эмоции.

Если мы будем контролировать свои оценки, то они не смогут контролировать нас. Люди, в совершенстве владеющие навыками ведения диалога, могут влиять на свои эмоции во время критических дискуссий. Они понимают, что мы сами в ответе за собственные оценки, так как создаем их по собственным моделям; и эти оценки сразу же подчиняют нас себе. Они определяют наши чувства, поступки и в конечном счете – те результаты, которые мы получаем по завершении важных переговоров.

Но так не должно быть. Пока мы не начнем давать самые разные оценки ситуации, мы не сможем выбраться из этой ловушки.

Если вы стремитесь к хорошим результатам в переговорах, измените свою оценку ситуации, даже если словесная баталия, в которой вы участвуете, находится в самом разгаре.

Как обрести умение давать объективную оценку

Как научиться давать ситуации разные оценки? Люди, наделенные *развитыми* навыками ведения диалога, сначала отстраняются от сложной дискуссии, а затем сами намечают свой путь к действию и контролируют его. Вот как это происходит.

Восстановите в памяти пройденный путь

Чтобы замедлить невероятно быстрый процесс формирования оценки ситуации и следующий за ним выброс адреналина, восстановите в памяти свой путь к действию – один элемент за другим. Для этого потребуются легкая умственная гимнастика. Прежде всего придется прекратить делать то, чем вы заняты в данный момент. Затем необходимо понять, почему, по какой причине вы делаете именно это. Далее мы расскажем, как можно проследить этот путь.

[*Поступок*] Обратите внимание на свое поведение. Спросите себя: «Нет ли в моем поведении одной из разновидностей молчания или агрессии?»

[*Чувство*] Осознайте, что вы чувствуете: «Какие эмоции побуждают меня действовать таким образом?»

[*Оценка ситуации*] Проанализируйте свои оценки: «Какие мои мысли вызывают эти эмоции?»

[*Восприятие*] Вернитесь к фактам: «Какими доказательствами я могу подтвердить мою оценку происходящего?»

Воспроизводя свой путь к действию шаг за шагом, вы сможете обдумать, проверить и изменить один или несколько его элементов.

Обратите внимание на свое поведение

Зачем вам нужно прежде всего остановиться и воссоздать в памяти ваш путь к действию? Естественно, если вы будете постоянно прекращать что-то делать и искать скрывающиеся за поступками мотивы, то не сможете даже завязать шнурки на ботинках, не потратив на обдумывание этого шага некоторое время. Вы просто погибнете от паралича аналитических способностей.

Понятно, что вам не нужно постоянно задумываться над подоплекой своих действий. Но если вы научитесь отмечать необходимые моменты (как предложено в главе 4) и заметите, что склоняетесь к молчанию или агрессии, тогда у вас будет веская причина остановиться и поразмыслить.

Однако вовсе не достаточно просто подмечать те или иные моменты. Необходимо внимательно изучить и *откровенно* оценить свои поступки. Если вы решили, что ваша агрессия – это необходимая тактика, то не поймете, почему вдруг нужно пересмотреть свое поведение. Если на ум сразу же приходит, что «он первым начал», или вы пытаетесь оправдать себя иным образом, то вряд ли сможете измениться. Вместо того чтобы остановиться и обдумать свои действия, вы будете уделять все свое время тому, чтобы оправдать собственные поступки в глазах окружающих.

Если безосновательные оценки толкают вас к молчанию или агрессии, остановитесь и подумайте, как ваши действия должны восприниматься со стороны. Например, если эту сцену показать по *центральному телевидению*, как бы вы выглядели со стороны? Что бы *окружающие* сказали о вашем поведении?

Те, кто обладает искусством ведения эффективных дискуссий, не только умеют замечать, когда собеседники начинают склоняться к молчанию или агрессии, но и способны признать это. Они не увязают в сомнениях, а откровенно признают наличие проблемы и начинают предпринимать шаги для ее исправления. Как только к ним приходит понимание, что именно они служат препятствием для развития диалога, они пересматривают свой путь к действию.

Осознайте, что вы чувствуете

Когда талантливые собеседники начинают пересматривать путь к действию, они сразу же переходят от своего некрасивого поведения к изучению чувств и эмоций, которые за ним скрываются. На первый взгляд задача очень проста. Вы говорите себе: «Я рассержен!» Казалось бы, что может быть проще?

Но на самом деле разобраться в собственных эмоциях намного сложнее, чем вы думаете. Более того, многие совершенно необразованны в этом отношении. На просьбу описать свои чувства они отвечают только словами «плохо», «сержусь» или «испуган»; и все бы ничего, если бы эти понятия можно было назвать точными описаниями, но, как правило, они таковыми не являются. Люди говорят, что сердятся, когда в действительности они испытывают смесь удивления и смущения. Или они могут сказать, что несчастны, тогда как на самом деле ощущают пренебрежительное отношение к себе. Возможно, они предполагают, что расстроены, хотя в действительности чувствуют себя униженными и обманутыми.

Поскольку жизнь – это не набор тестов, вы, возможно, недоумеваете, к чему эти термины. Но на самом деле слова очень важны. Понимая, что вы действительно чувствуете, вы сможете точнее осознать, что и почему происходит. Например, у вас намного больше шансов откровенно изучить собственные оценки, если вы признаёте, что смущены или удивлены, а не просто рассержены.

Что вы можете сказать о себе? Переживая сильные эмоции, можете ли вы остановиться и проанализировать свои чувства? Если да, то хватает ли вам словарного запаса? Или вы называете свое состояние просто «отвратительным» или «кошмарным»?

Во-вторых, искренне ли вы обсуждаете свои чувства с окружающими? Готовы ли откровенно поговорить с любимым человеком о том, что происходит у вас внутри? В-третьих, насколько точно вы подбираете слова при этом?

Важно понимать свои чувства, а для этого вам может потребоваться расширить свой эмоциональный словарный запас.

Проанализируйте свои оценки

Пристально изучите свои чувства и оценки. Поняв, что вы испытываете, остановитесь и спросите себя, *оправданно* ли это чувство в данных обстоятельствах (естественно, если предположить, что ваши оценки верны). Ведь как бы там ни было, чувства основываются на оценках, а те, в свою очередь, являются лишь нашими собственными фантазиями.

Чтобы обрести эмоциональное спокойствие, прежде всего необходимо поставить под сомнение то, что ваше ощущение может быть единственно *верным* в предлагаемых условиях. Возможно, это самая сложная задача, но в то же время и наиболее важная. Пристально изучая свои чувства, мы морально готовимся подвергнуть сомнению и свои оценки, то есть уже не можем быть уверены, что придуманная история окажется правдивой. Мы изъявляем желание проверить, точны ли наши эмоции (самые настоящие) и основанная на них оценка (как одно из возможных объяснений).

Например, каковы были факты в случае с Марией? Она видела, что Луис сам провел всю презентацию. Она слышала, как босс говорил с ним о встрече по поводу проекта, на которой она не присутствовала. Так начинался путь Марии к действию.

Не путайте ваши оценки с реальными фактами. Иногда подвергнуть сомнению ваши оценки не удастся, потому что вы воспринимаете их как непреложные факты. Давая в мгновение ока собственные оценки происходящему, вы и сами можете не заметить, что принимаете их за подлинные факты, на которые они очень похожи. Вы путаете субъективные выводы с объективной информацией. Например, пытаясь отделить факты от своих домыслов, Мария может сказать: «Он свинья, да еще и

женоненавистник – и это факт! Спросите любого, кто видел, как он со мной обращается».

«Свинья и женоненавистник» – это не факт, а оценка, с помощью которой Мария пытается объяснить факты. Подлинная информация может значить что угодно. Как мы уже говорили, окружающие могут понаблюдать за отношениями Марии и Луиса и прийти к совершенно другим выводам.

Вернитесь к фактам

Отделите факты от своей оценки, сосредоточившись на поведении. Для этого вернитесь к источнику своих чувств. Проверьте ощущения, воспользовавшись очень простым критерием: можете ли вы *увидеть* или *услышать* то, что называете фактом? Каково же поведение на самом деле?

Например, фактом является то, что «Луис провел 95 % презентации и ответил на все вопросы, кроме одного». Это объективно и поддается проверке. Любые два свидетеля сделали бы точно такой же вывод. Однако утверждение «Он мне не доверяет» – это умозаключение, которое объясняет, что вы *думаете*, а не то, что другой человек *делает*, а умозаключения всегда субъективны.

Определите свою оценку по ключевым словам. Вот еще один совет. Чтобы не перепутать домыслы с фактами, следите за ключевыми словами. Например, оценивая факты, вы можете сказать: «Она сердито посмотрела на меня» или «Он сделал язвительное замечание». Слова «сердито посмотрела» и «язвительное» – ключевые. Они выражают суждения, которые, в свою очередь, вызывают сильные эмоции. Это оценка, а не факт. Посмотрите, насколько отличается фраза «Ее глаза сузились, а губы сжались» от того, что говорите вы: «Она сердито посмотрела на меня». В частности, Мария предположила, что Луис все берет на себя и совсем ее не уважает. Если бы она сосредоточила внимание на его поведении (он много говорил и встречался с боссом с глазу на глаз),

то его можно было бы интерпретировать по-разному. Например, Луис, возможно, нервничал, был обеспокоен или не уверен в себе.

Берегитесь трех «артистичных» оценок

Начав осознавать, что и почему делают люди (в том числе – что и почему делаем мы сами), со временем мы приобретем достаточно опыта, чтобы находить всему правильное объяснение. Возможно, наши оценки совершенно верны и подталкивают нас в верном направлении, а может быть, абсолютно ошибочны, но оправдывают наше поведение; в любом случае мы довольны собой и не видим необходимости меняться.

Именно второй вариант оценок обязательно приводит к неприятностям. Например, мы предпочитаем молчание или агрессию, а потом находим вполне подходящее объяснение своей правоты: «Конечно, я раскричался на него. Но ты видел, что он натворил? Он это заслужил» или «Эй, не смотри на меня так, у меня не было другого выхода». Подобные измышления, которые служат нашим собственным целям, называются артистичными историями, которые мы сами для себя сочиняем. Они «артистичны» потому, что позволяют нам чувствовать себя комфортно, несмотря на то что наше поведение не только оставляет желать лучшего, но и приводит к ужасающим последствиям.

Среди всех артистичных историй чаще всего встречаются три описанных ниже.

История жертвы: «Это не моя вина»

Первая из них – это *история жертвы*. Как можно догадаться из названия, с ее помощью мы предстаем в образе невинных страдальцев. Тема одна и та же: собеседник плохой и ошибается, а мы хорошие и всегда правы. Окружающие поступают плохо, а в результате страдаем мы.

И действительно, такое понятие, как невинная жертва, встречается. Вас остановили на улице и ограбили под угрозой

насилия. Когда происходит нечто подобное, это печальный факт, а не выдумка. Вы *действительно* жертва.

Однако все рассказы о своей несчастной судьбе тенденциозны. Рассказывая историю жертвы, вы забываете о роли, которую сами сыграли в появлении проблемы. Вы рассказываете историю, в которой старательно избегаете фактов, способных засвидетельствовать, как вы собственными поступками (или бездействием) углубили проблему.

Например, на прошлой неделе начальник отстранил вас от ведения крупного проекта, что очень вас обидело. Вы пожаловались всем, кому было можно, как с вами жестоко обошлись, но конечно, не упомянули при этом, что завалили все сроки по важному проекту и тем самым подвели босса, потому вас и отстранили. Нет, об этом вы умалчиваете, ведь для вас важно лишь то, что начальник вас обидел.

Чтобы подтвердить свою историю жертвы, вы делаете акцент исключительно на своих благородных мотивах: «Мне понадобилось больше времени, потому что я хотел выполнить все требования без исключения». Затем вы говорите себе, что пострадали за добродетель, а не за проступки: «Просто он не ценит такого человека, как я, который не пропускает ни малейшей детали». (Дополнительный эпитет превращает вас из жертвы в мученика. Прекрасно!)

История о злодее: «Это ты во всем виноват»

Такие подленькие истории создают, превращая обычных порядочных людей в злодеев. Мы приписываем им самые низменные мотивы, а потом рассказываем всем подряд о недостатках противной стороны с таким видом, будто оказываем всему миру очень большую услугу.

Например, мы в самых черных красках описываем босса, который просто помешан на качестве продукции и злобствует из-за

несоблюдения стандартов. Если супруг недоволен, что вы не выполнили какое-то обещание, он сразу же воспринимается как упрямый и непреклонный человек.

В истории жертвы мы преувеличиваем собственную невиновность, а в истории о злодее – вину окружающих. Мы автоматически приписываем им худшие из возможных мотивов и не учитываем положительных намерений, которые могут быть у этих людей. Чаще всего при создании таких историй прибегают к методу навешивания ярлыков. Например: «Не могу поверить, что этот *идиот* снова выдал мне некачественные материалы». Наклеивая ярлык, мы уже имеем дело не с полноценным человеком, а с идиотом.

Истории о злодеях не только помогают обвинить других в плохих результатах, но и дают нам право поступать со «злодеями» по собственному усмотрению. Ведь можно чувствовать себя в порядке, обижая и оскорбляя «идиота», но с нормальным человеком придется вести себя сдержаннее. Если результаты, к которым мы стремились, оказались недостижимыми, мы привыкаем к такой модели поведения, ведь, в конце концов, посмотрите, с кем нам приходится иметь дело!

Не упустите из виду двойной стандарт. Если вы проанализируете истории жертв и истории о злодеях и будете воспринимать их должным образом, то есть как несправедливые оценки, то заметите очевидный и неприглядный двойной стандарт, к которому мы прибегаем, когда эмоции выходят из-под контроля. Если ошибаемся мы сами, то рассказываем историю жертвы, заявляя о чистоте и невинности своих намерений: «Мне действительно пришлось задержаться допоздна, и я не позвонил тебе, но ведь не мог же я подвести всех собравшихся!» С другой стороны, когда другие делают что-то, что затрагивает нас, мы рассказываем истории о злодеях, в которых *приписываем* этим людям самые ужасные мотивы, основываясь на том, каким образом случившееся повлияло на нас: «Ты такой бездушный! Ты ведь мог позвонить мне и предупредить, что задерживаешься!»

История о собственной беспомощности: «Это был единственный выход»

Мы заканчиваем перечисление историей о своей беспомощности. С помощью подобных историй мы заявляем, что изменить что-либо было не в наших силах. Мы убеждаем себя, что в сложившихся обстоятельствах нет иного выбора, кроме как совершить (или не совершать) тот или иной поступок. В повествовании о собственной беспомощности может предполагаться: «Если бы я не накричал на сына, он бы не стал меня слушать». Или: «Если бы я сказала такое мужу, он бы просто начал оправдываться». Если истории жертв и истории о злодеях направлены в прошлое и объясняют, как мы оказались в таком положении, то история о собственной беспомощности ориентирована на будущее и поясняет, почему мы не можем ничего сделать, чтобы изменить сложившуюся ситуацию.

Особенно легко почувствовать себя беспомощным, если закрепить за окружающими неизменные черты характера. Например, если мы решаем, что босс «помешан на качестве» (история о злодее), то мы уже менее склонны реагировать на его выговоры. Ведь такие сумасшедшие, как он, и не ждут никакой реакции (история о собственной беспомощности), поэтому мы ничего не можем изменить, как бы ни старались.

Как видите, истории о собственной беспомощности часто основываются на историях о злодеях и не предлагают нам ничего другого, кроме выбора неудачника.

Почему мы прибегаем к артистичным историям

Они соответствуют действительности. Иногда наши истории на самом деле правдивы. Кто-то пытается причинить нам вред, мы можем оказаться невинными жертвами или действительно никак не можем повлиять на определенную проблему. Хотя и не очень часто, но такое случается.

Они помогают нам выбраться из затруднительного положения. Но чаще умозаключения превращаются из разумных объяснений в артистичные истории, когда помогают снять с нас всяческую ответственность, даже если в действительности мы тоже причастны к проблеме. Нельзя сказать, что собеседник плох или не прав, а мы хороши и не ошибаемся. Истина где-то посередине. Но если у нас получится представить других плохими, а себя хорошими, то мы сумеем выбраться из затруднительного положения. Кроме того, обвинив других, мы можем при желании оскорблять и ругать их.

Артистичные истории позволяют нам не признавать собственную подлость. Сейчас уже должно быть понятно, что артистичные истории создают проблемы для нас самих. Поэтому разумно было бы задать такой вопрос: «Если это так серьезно, почему же мы вообще прибегаем к подобным историям?»

Необходимость выдумывать часто объясняется нашей собственной подлостью. Нравится вам это или нет, но мы не начинаем ничего выдумывать, чтобы оправдать свои поступки, до тех пор, пока не сделаем чего-то такого, что нуждается в оправдании.

Мы совершаем подлость, когда сознательно действуем вопреки своим представлениям о добре и зле. И после этого у нас остается только два выхода: сознаться в проступке или оправдать его. Если мы не признаем свои ошибки, то неизбежно пытаемся найти способ оправдаться, – тогда и сочиняются артистичные истории.

Давайте рассмотрим один из примеров такой подлости. Вы едете по дороге с очень оживленным движением и обгоняете машины,

которые пытаются перестроиться в ваш ряд. Автомобиль, едущий рядом, прибавляет скорость, пытаюсь занять место перед вами. Вам приходит на ум, что вы *должны* пропустить его. Это неплохо, и вам бы хотелось, чтобы с вами поступили так же. Однако вы этого не делаете. Вы увеличиваете скорость и закрываете свободное пространство. Что дальше? Вы начинаете размышлять примерно так: «Нахал! Решил, что ему все позволено. Я и сам занял здесь местечко с большим трудом. Кроме того, мне нужно успеть на важную встречу». И все в том же духе.

В этой истории вы выглядите невинной жертвой, а другой водитель – подлым злодеем. Под влиянием выдуманной истории вы чувствуете, что имели право не сделать то, что поначалу собирались. Кроме того, вы не вспоминаете о том, что думали о других водителях, когда они поступали так с вами: «Этот идиот не пропустил меня!»

Рассмотрим пример, больше связанный с дискуссиями, при которых ставки высоки. У вашего мужа есть раздражающая вас привычка. Ничего особенного, но вы считаете, что должны сказать ему об этом. Однако не говорите ничего. Вместо этого вы тяжело вздыхаете и закатываете глаза, надеясь, что он догадается. К сожалению, супруг не понимает намека и не бросает своей привычки. Ваше раздражение сменяется отвращением, вам становится противно, что муж такой толстокожий и не понимает прозрачного намека. Кроме того, вам и не нужно ничего говорить, ведь любой разумный человек должен сам замечать подобные вещи! Неужели нужно указывать на все? С этого момента вы начинаете делать оскорбительные выпады по данному поводу до тех пор, пока размолвка не превращается в отвратительный скандал.

Обратите внимание на порядок событий в обоих случаях. Что было сначала – подлость или артистичная история?

Не убедили ли вы себя, что злополучный водитель – эгоист, и поэтому не пропустили его? Конечно, нет. У вас не было повода думать, что он эгоист, пока вам не потребовалось оправдание

собственного поведения. Вы ничего не выдумывали *до тех пор*, пока не сделали то, чего не должны были делать. Раздражающая привычка мужа не была причиной отвращения, пока вы сами не стали частью проблемы. Вы расстроились из-за того, что совершили подлость, а артистичная история помогает вам извинить собственную грубость.

Подлость часто не очень заметна. Более того, она может быть настолько незначительной, что мы просто не обращаем на нее внимания, когда создаем свои артистичные истории. Перечислим наиболее распространенные из них.

- Вы думаете, что должны были помочь кому-то, но не сделали этого.
- Вы считаете, что должны были извиниться, но не извинились.
- Вам кажется, что нужно было задержаться после работы и выполнить поручение, но вы ушли домой.
- Вы говорите «да», зная, что должны ответить «нет», а затем надеетесь, что никто не будет проверять, как вы выполняете обещание.
- Вы думаете, что должны поговорить с человеком о проблемах, которые между вами возникли, но не делаете этого.
- Вы делаете меньше, чем положено, и считаете, что должны признать это, но не признаете, зная, что никто не будет поднимать этот вопрос.
- Вы считаете, что должны внимательно выслушать совет или замечание, но вместо этого начинаете защищаться.
- Вы видите, что в плане, который кто-то предлагает, имеются недостатки, поэтому вам нужно высказаться, но вы молчите.
- Вы не смогли вовремя выполнить задание и думаете, что должны сообщить об этом другим, но не делаете этого.
- У вас есть информация, которая может пригодиться коллегам, но вы утаиваете ее.

Даже самая маленькая подлость заставляет нас сочинять оправдательные артистичные истории. Если мы не признаем

собственные ошибки, то начинаем рассуждать об ошибках окружающих, о своей невинности и о том, что поступить можно было только так и не иначе. Мы рассказываем артистичную историю, когда нас больше интересует самооправдание, а не результаты. Естественно, *на самом деле* нам не нужно это самооправдание, но мы действуем так, будто крайне в нем нуждаемся.

Не будем забывать об этой печальной истине, но все же давайте сосредоточимся на том, что нам действительно нужно. Пришло время ознакомиться с последним приемом, который позволит нам давать объективную оценку происшедшему.

Дополните картину происшедшего

Научившись распознавать артистичные истории, которые мы придумываем для себя, можно наконец перейти к последнему приему, который научит нас давать объективную оценку происшедшему. Если люди с развитыми навыками ведения диалога ловят себя на том, что сочиняют артистичные истории, они останавливаются и прилагают все усилия, чтобы создать полезную историю – историю, которая вызывает здоровые эмоции, необходимые для нормального диалога.

Как же превратить артистичную историю в полезную? Это можно сделать, рассказав ее до конца. Ведь у всех артистичных историй есть одна общая черта – они не закончены, в них отсутствует ключевая информация о нас, о собеседниках и о наших решениях. Только добавив все эти существенные детали, можно превратить артистичную историю в полезную.

Как лучше всего дополнить историю необходимыми подробностями? Очень просто, это достигается превращением жертв в действующих лиц, злодеев – в людей, а беспомощных – в способных на все. Теперь подробнее.

Превращаем жертв в действующих лиц. Заметив, что вы говорите о себе как о невинной жертве (но при этом не являетесь объектом вооруженного нападения), спросите себя:

- не пытаюсь ли я не замечать собственной роли в этой проблеме?

Этот вопрос заставит вас признать тот факт, что, возможно (ну просто допустим такую вероятность), вы совершили какие-то действия, которые привели к появлению этой проблемы. Вы были не жертвой, а действующим лицом. Это не значит, что у вас обязательно были злонамеренные мотивы, возможно, вы способствовали появлению проблемы, просто упустив что-то из виду. Тем не менее вы внесли свою посильную лепту.

Например, коллега постоянно оставляет вам выполнение более сложных или рискованных задач. Вы часто жаловались друзьям и любимому, что вас эксплуатируют. Но при этом вы замалчивали, что всегда широко улыбаетесь, когда босс хвалит вас за готовность браться за решение сложных вопросов, и, кроме того, вы никогда не заговаривали на эту тему с коллегой. Вы делали ей неопределенные намеки, но не более того.

Первый шаг в доведении истории до конца – дополнить ее этими важными деталями. Спросив себя, какую роль вы сыграли, вы поймете, насколько выборочным было ваше восприятие. Вы увидите, как закрывали глаза на собственные ошибки и преувеличивали роли остальных.

Превращаем злодеев в людей. Заметив, что вы начинаете наклеивать ярлыки окружающим или другим способом очернять их, остановитесь и спросите себя:

- почему он, разумный и порядочный человек, так поступает?

Этот вопрос наделяет остальных человеческими чертами. Пытаясь найти разумный ответ, мы смягчаем свои эмоции. Сочувствие часто приходит на смену осуждению, и в зависимости от того, как мы сами относились к окружающим, личная ответственность вытесняет самооправдание.

Например, коллега, которая, кажется, привыкла перепоручать сложные задачи вам, сказала, что видела, как вы бьетесь над выполнением одной из них, и вчера (пока вы были заняты решением срочного вопроса) закончила работу за вас. Это сразу же показалось вам подозрительным. Наверняка она пыталась подмочить вашу репутацию, самостоятельно выполнив очень важное задание. Да как она посмела сделать вид, что хочет помочь, если в действительности намерена дискредитировать вас и возвыситься сама? Именно такую историю вы придумали для себя – это была ваша оценка ее поведения.

Но что если она действительно разумный и порядочный человек? Что если у нее не было других мотивов, кроме как помочь вам? Не

рано ли делать из нее злодейку? А пытаясь очернить ее, не рискуете ли вы испортить отношения? Не может ли случиться так, что вы сорветесь, обвините ее во всех грехах, а потом окажется, что вы были неправы?

Цель вопроса о смысле поступков разумного и порядочного человека заключается не в том, чтобы оправдать любые промахи окружающих. Если они действительно виноваты, у нас будет время заняться этим позже. Вопрос о человечности должен помочь разобраться с нашими собственными придуманными историями и эмоциями. Это еще один способ работать над собой, сначала отыскав возможные причины поведения других.

По правде говоря, с приобретением опыта мы все меньше волнуемся о намерениях окружающих, но нас больше беспокоит, как их поступки скажутся на нас. Мы уже не пытаемся обнаружить их недобрые мотивы, и это хорошо. Размышляя над возможными вариантами, мы не только смягчаем эмоции, но и, что гораздо важнее, готовим себя к диалогу – единственному способу раскрыть истинные намерения собеседников.

Превращаем беспомощных в способных на все. Наконец, заметив, что вы жалуетесь на собственную беспомощность, дополните историю, вернувшись к изначальным мотивам. Для этого остановитесь и спросите себя:

- чего я действительно хочу для себя? для других? для продолжения отношений?

После этого отбросьте «выбор слабака», который заставляет вас чувствовать себя беспомощным, и откажитесь от молчания или агрессии. Для этого задайте такой вопрос:

- Что бы я сделал сейчас, если бы действительно был заинтересован в таком результате?

Например, теперь вы оскорбляете коллегу за то, что она не желает разделить с вами трудную работу. Кажется, она удивилась такой реакции. Более того, она смотрит на вас так, будто вы неправы. Вы,

конечно же, убедили себя, что она намеренно избегает сложных заданий и, несмотря на все намеки с вашей стороны, не хочет ничего менять.

«Мне приходится грубить, – говорите вы себе. – Мне это не нравится, но если я буду с ней слишком мягким, то мне постоянно придется одному делать всю самую трудную работу».

Вы отдалились от того, чего хотели в действительности, – разделить работу поровну и сохранить хорошие отношения. Приняв необдуманное решение, вы отказались от половины своих целей. «Лучше обидеть ее, чтобы самому не остаться в дураках».

Как можно было поступить иначе? Открыто, честно и плодотворно обсудить проблему, не прибегая к нападкам и последующим оправданиям своей грубости. Если вы откажетесь от собственной беспомощности, то предпочтете использовать приобретенные навыки ведения диалога и перестанете искать оправдания.

Новая история Марии

Чтобы посмотреть, как это все работает вместе, давайте вернемся к Марии. Предположим, она воссоздала в памяти свой путь к действию и отделила факты от вымышленной истории. Это помогло ей понять, что ее субъективная оценка является неполной и даже вредной, так как была дана с позиции защищающейся стороны. Узнав подробнее о трех артистичных историях, она со всей очевидностью увидела в них себя. Теперь она готова дополнить историю происшедшего до конца, поэтому задает себе ряд вопросов.

- Не пытаюсь ли я не замечать собственной роли в этой проблеме?

«Узнав, что Луис обсуждает проект без меня, мне захотелось спросить его, почему меня не привлекли. Я была уверена, что если сделаю так, то смогу начать диалог, который поможет нам работать вместе. Но я ничего не спросила, и по мере того как моя обида возрастала, меня все меньше интересовал этот вопрос».

- Почему разумный и порядочный человек поступил так, как Луис?

«Его действительно беспокоит качество работы. Возможно, он не понимает, что я точно так же заинтересована в успехе проекта».

- Чего я хочу на самом деле?

«Мне нужны уважительные отношения с Луисом. И я хочу признания за ту работу, которую делаю».

- Что бы я сделала сейчас, если бы действительно была заинтересована в таком результате?

«Я бы договорилась с Луисом о встрече, чтобы спокойно обсудить нашу совместную работу».

Дополняя историю происшедшего до конца, мы избавляемся от отравляющего воздействия отрицательных эмоций. Более того, восстановив контроль и вернувшись к диалогу, мы становимся хозяевами, а не заложниками своих чувств.

И что же сделала Мария? Она назначила встречу с Луисом. Готовясь к ней, она отказалась от своих неполных и необъективных выводов, признала собственную роль в углублении проблемы и вступила в диалог без какого-либо предубеждения. Она перестала винить во всем Луиса: возможно, он и не пытался представить ее в невыгодном свете или обвинить в некомпетентности.

Встретившись с коллегой, Мария смогла найти способ откровенно поделиться своими наблюдениями (мы подробнее рассмотрим, как это сделать, в следующей главе). К счастью, Мария уже научилась не только давать объективную оценку происшедшему, но и грамотно излагать свою точку зрения. Вступая в нормальный диалог, Луис извинился за то, что не пригласил ее на совещание с боссом. Он объяснил, что пытался обсудить с ним некоторые спорные вопросы презентации и лишь позже осознал, что не должен был делать это без Марии. Он также попросил прощения за то, что провел презентацию без нее. Из разговора Мария выяснила, что Луис обычно начинает нервничать, когда приходится много говорить. Он предложил теперь каждому отвечать за свою половину презентации, чтобы не вытеснять другого. В результате они достигли лучшего взаимопонимания, а Луис пообещал быть более тактичным в будущем.

Резюме: умение давать объективную оценку

Если сильные эмоции не позволяют вам вырваться из плена молчания или агрессии, попробуйте следующее.

Восстановите в памяти пройденный путь

Обратите внимание на свое поведение. Если заметите, что отдаляетесь от диалога, спросите себя, что вы делаете.

- Не использую ли я одну из разновидностей молчания или агрессии?

Осознайте, что вы чувствуете. Научитесь точно определять эмоции, которые скрываются за вашими вымышленными историями и оценками.

- Какие эмоции заставляют меня поступать так?

Проанализируйте свои истории. Внимательно изучите свои умозаключения и попытайтесь найти другие возможные объяснения помимо данных вами оценок.

- Какие ваши выводы вызывают эти эмоции?

Вернитесь к фактам. Не будьте таким самоуверенным и научитесь отличать действительные факты от субъективных оценок.

- Чем я могу обосновать свой вывод?

Обращайте внимание на артистичные истории. На первом месте в этом списке – история жертвы, история о злодее и история о собственной беспомощности.

Дополните историю происшедшего

Задайте себе несколько вопросов.

- Не пытаюсь ли я не замечать собственной роли в этой проблеме?

- Почему разумный и порядочный человек стал бы поступать так, как собеседник?
- Чего я действительно хочу?
- Что бы я сделал сейчас, если бы на самом деле был заинтересован в таком результате?

Глава 7

Помним о необходимости придерживаться верного курса. Умение быть убедительным и корректным

Не слишком откровенна? По сравнению с кем?

*Дороти Паркер в ответ на
обвинение в скрытности*

До сих пор нам приходилось прилагать массу усилий, чтобы подготовиться к важным дискуссиям, и вот что мы уже усвоили. К делу нужно относиться с душой. Когда ставки высоки, обсуждениям необходимо уделять большое внимание, особенно если у собеседников исчезает чувство безопасности.

Ну что ж, предположим, что мы уже готовы внести свое мнение в общий фонд. Да, мы действительно собираемся высказаться. И что теперь?

Зачастую мы начинаем дискуссию на автопилоте: «Привет, как дети? Что нового на работе?» Что может быть проще таких вопросов? Мы знаем тысячи слов и привычно вплетаем в нить разговора наиболее подходящие к данной ситуации. Так бывает чаще всего.

Однако когда ставки повышаются, а эмоции накалены, мы открываем рот и... не знаем, что делать и говорить. Более того, как уже отмечалось ранее, чем важнее дискуссия, тем меньше у нас шансов провести ее с блеском. Как правило, мы крайне неубедительно высказываем свою точку зрения.

Чтобы развить эти навыки, предлагаем вашему вниманию две характерные ситуации. Во-первых, рассмотрим пять приемов, которые необходимо использовать, когда то, что мы должны сказать, может обидеть собеседника. Во-вторых, эти же приемы помогут нам отстаивать свое мнение, когда мы настолько убеждены в его правильности, что рискуем оттолкнуть, а не привлечь к себе других.

Высказывание рискованных мнений

Если в предложениях, которые мы намерены выставить на обсуждение, содержится спорный или деликатный момент, добавить информацию в общий фонд мнений будет не так просто.

«Извини, Марта, но люди не хотят с тобой работать. Тебя попросили больше не заниматься разработкой этого проекта».

Одно дело – спорить о том, что вашей компании нужно сменить цвет упаковки с зеленого на красный, и совсем другое – сказать человеку, что его не любят или что у него слишком властный стиль руководства. Когда речь идет не о предметах, а о людях, все гораздо сложнее, и неудивительно, что одни справляются с такими вопросами лучше, другие – хуже.

Если возникает необходимость поделиться щекотливой информацией, те, кто *совсем не умеет* поддерживать диалог, либо напрямик высказывают свое мнение, либо вообще ничего не говорят. Они могут начать так: «Тебе это не понравится, но все же кто-то должен честно сказать...» (классический пример выбора слабовольного человека), а могут просто промолчать.

Опасаясь испортить хорошие отношения, люди, *неплохо* владеющие навыками ведения диалога, обычно говорят то, что у них на уме, но высказываются не до конца, чтобы не обидеть собеседника, то есть стараются подсластить горькую пилюлю.

Те, кто *в совершенстве* владеет искусством диалога, откровенно высказывают свою точку зрения таким образом, что собеседник чувствует себя в достаточной безопасности, чтобы выслушать их и адекватно отреагировать. Они абсолютно прямолинейны, но в то же время относятся к собеседнику с должным уважением.

Не навредите безопасности

Чтобы говорить честно в то время, когда откровенность может легко оскорбить собеседника, необходимо найти способ сохранить его безопасность. Представьте, что вас попросили разбить кому-нибудь физиономию, но так, чтобы у человека не возникло боли. Как можно говорить о том, чего касаться не принято, и сохранять при этом взаимное уважение? И все же этого можно достичь, но только если вы знаете, как соединить три составляющих – уверенность, тактичность и мастерство.

Уверенность. Большинство людей просто не желают участвовать в беседах на щекотливые темы, по крайней мере с теми, кого это непосредственно касается. Например, ваш коллега Брайан возвращается вечером домой и рассказывает жене, что его босс Фернандо полностью контролирует всю его работу, буквально каждую мелочь. То же самое Брайан повторяет в разговоре с приятелями за ланчем. В итоге все родственники, друзья и знакомые Брайана знают, какого он мнения о Фернандо, который остается в полном неведении.

Люди с развитыми навыками ведения диалога чувствуют себя вполне уверенно, чтобы сказать другому что-то не слишком для него приятное. Они уверены, что их мнение заслуживает того, чтобы внести его в общий фонд, и убеждены, что умеют говорить открыто, не обижая и не оскорбляя собеседника.

Тактичность. Уверенность не означает высокомерие или упрямство. Талантливые люди уверены, что им есть что сказать, но в то же время признают, что и у собеседника может быть ценное дополнение. Они достаточно разумны и тактичны, чтобы понимать, что не обладают монополией на правду. Их мнение – это начальная точка, а никак не истина в последней инстанции. Они убеждены в чем-то, но в то же время сознают, что дополнительная информация может заставить их изменить мнение. Это значит, что они готовы высказываться сами и поощрять к этому других.

Мастерство. Люди, готовые поделиться деликатной информацией и умеющие это делать, всегда уверены в себе. Они не принимают

необдуманных решений, потому что нашли путь, при котором учитывается и искренность, и безопасность. Они говорят на опасные темы, и собеседники благодарны им за откровенность.

Спокойной ночи и до свидания!

Чтобы понять, как обсуждать деликатные вопросы, рассмотрим одну невероятно трудную проблему.

Прежде всего – пример из жизни. Вернувшись домой, Боб замечает, что его жена чем-то расстроена. По ее припухшим глазам он понимает, что она недавно плакала. Но – удивительное дело! – Кэрол не бросается к нему за утешением, а смотрит на него с таким выражением, будто говорит: «Как ты мог?!» Боб этого еще не знает, но Кэрол заподозрила, что муж изменяет ей. На самом деле ничего подобного не было.

Как Кэрол пришла к такому опасному и ошибочному выводу? Днем она просматривала распечатку расходов по кредитной карточке и заметила счет из мотеля «Спокойной ночи» – дешевой ночлежки всего в миле от их дома.

«Зачем он останавливался в мотеле, который в двух шагах от дома? – удивляется она. – И почему я об этом не знаю?» и тут ее озаряет: «Изменник!»

Какой из способов решить возникшую проблему будет для Кэрол самым худшим (если не учитывать вариант со сбором чемоданов и возвращением в Висконсин, к маме)? Как можно самым неудачным образом *обсудить этот вопрос*? Многие согласятся, что можно сразу же начать с упреков и обвинений, а закончить соответствующей угрозой. Именно так большинство и поступает, и Кэрол здесь не исключение.

– Не могу поверить, что ты поступаешь так со мной, – говорит она оскорбленным тоном.

– Как поступаю? – спрашивает Боб, не понимая, о чем речь, и лишь осознавая: что-то неладно.

– Ты знаешь, что я имею в виду, – продолжает Кэрол угрожающим тоном.

«Может, нужно извиняться, что я забыл о ее дне рождения? – думает Боб. – Нет, сейчас не лето, а ее день рождения... ну, в общем, тогда обычно очень жарко».

– Извини, но я не понимаю, о чем ты говоришь, – озадаченно отвечает он.

– У тебя роман, и я нашла доказательства! – объясняет Кэрол, держа в руках скомканную бумажку.

– Там написано, что у меня роман? – спрашивает Боб совершенно ошеломленно, поскольку, во-первых, никакого романа у него нет, а во-вторых, на бумаге не видно ни одной компрометирующей фотографии.

– Это счет из мотеля, ничтожество. Ты приводишь туда какую-то женщину и расплачиваешься за номер кредитной карточкой?! Не могу поверить, что ты так поступаешь со мной!

Если бы Кэрол была действительно убеждена в измене Боба, то такой разговор был бы оправдан. Возможно, это не лучший способ уладить проблему, но по крайней мере Боб знал бы, что у нее есть основания для подобных обвинений и угроз.

Однако у Кэрол есть всего лишь листок бумаги с какими-то цифрами. И это неубедительное доказательство вызвало ее подозрения. Каким образом она может затронуть возникший вопрос, чтобы начать нормальный диалог?

Придерживаемся верного пути

Если цель Кэрол в том, чтобы успешно обсудить щекотливый вопрос (например: «По-моему, у тебя завязался роман на стороне»), то для нее единственная возможность решить возникшую проблему – оставаться в диалоге. То же самое можно сказать о каждом, кому необходимо начать серьезный разговор («Кажется, ты слишком мной командуешь», «По-моему, ты употребляешь наркотики»). Это значит, что, несмотря на самые серьезные подозрения, вы должны сохранять уважение к собеседнику и не нарушать его безопасность угрозами и обвинениями.

Так что же нужно делать? Начните с себя. Подумайте, чего вы *действительно* хотите и как в этом вам может помочь диалог.

Кроме того, научитесь делать правильные выводы: не упустите момент, когда вы начинаете склоняться либо к истории жертвы, либо к истории о злодее, либо к истории о собственной беспомощности. Лучший способ найти первопричину происходящего – воздержаться от принятия самых неприглядных вариантов, которые могут прийти вам на ум. В том случае, если вы о них *заговорите*, последствия в виде разнообразных форм молчания или агрессии будут разрушительными. Заранее подумайте о других возможных объяснениях, чтобы совладать с эмоциями и быть в состоянии вступить в диалог. Кроме того, если окажется, что вы были правы в своих первоначальных предположениях, у вас будет масса времени для конфронтации.

Как только вы взяли себя в руки и создали подходящие условия для диалога, можете применить пять новых приемов, которые помогут обсудить любые, даже самые щекотливые вопросы. Эти приемы можно легко усвоить с помощью акронима ПОМНИ:

- Поделитесь фактами.
- Объясните свою точку зрения.
- Мыслите с позиции собеседника.

- Не будьте категоричными.
- Искренность партнера – ваша цель.

Первые три инструмента объясняют, *что* нужно делать, последние два советуют, *как именно*.

Инструментарий: что именно следует делать

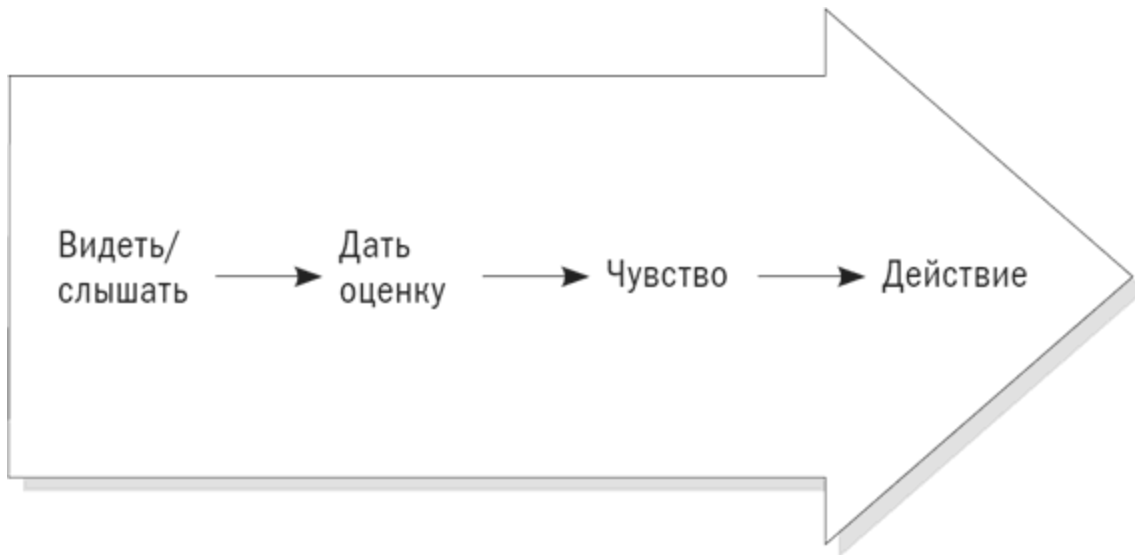
Поделитесь фактами

В предыдущей главе мы предположили, что, если восстановить в памяти свой путь к действию вплоть до самого начала, можно подойти к реальным фактам. Например, Кэрол нашла распечатку платежей по кредитной карточке. Это факт. Затем она пришла к выводу, что у Боба роман, после чего почувствовала себя преданной и обманутой. Наконец, она напала на Боба: «Мне вообще не стоило выходить за тебя замуж!» Вся беседа оказалась молниеносной, предсказуемой и очень некрасивой.

Но что было бы, если бы Кэрол пошла по другому пути – по тому, который основывается на фактах? Если бы она смогла подавить в себе желание принять на веру первый пришедший на ум неприглядный вариант (например, подумав о других возможных вариантах) и начала бы разговор, отталкиваясь от фактов? Может, так было бы намного безопаснее? «Может быть, – неуверенно отвечает она. – Это имеет смысл».

Поступив так, она выиграла бы. Лучший способ поделиться мнением – проследить свой путь к действию с начала и до конца точно так же, как вы двигались по нему (рис. 7.1).

Рис. 7.1. *Путь к действию*



К сожалению, находясь под влиянием адреналина, мы склонны поступать совершенно иначе. Поскольку мы одержимы своими эмоциями и непродуманными выводами, то именно от них и отталкиваемся. Такое поведение оказывается самым противоречивым, оскорбительным для собеседника и, разумеется, наименее эффективным.

Более того, когда мы так спешим высказать свои самые страшные предположения, наши слова звучат совершенно неубедительно, а это еще больше ухудшает ситуацию. Добившись отрицательных результатов (а на другие и рассчитывать нельзя), мы говорим себе, что не можем высказать рискованную точку зрения, не создавая при этом проблем. Поэтому, когда в следующий раз нам нужно будет обсуждать опасную тему, у нас не окажется никакого желания делать это. Невысказанное накапливается внутри, эмоции доходят до точки кипения, и когда мы наконец делимся своей ужасной историей, то делаем это чаще всего из мести. Цикл повторяется снова.

Факты объективны. Благодаря фактам начало беседы оказывается самым безопасным. По своей природе они не вызывают никаких противоречий, именно поэтому и называются фактами. Например, рассмотрим такое высказывание: «Вчера ты опоздал на работу на двадцать минут». Здесь нет ничего спорного. С другой стороны,

умозаключения субъективны, например заявление: «Тебе нельзя верить». Едва ли его можно назвать фактом, это скорее оскорбление, и его определенно можно оспорить. В конце концов, мы хотим поделиться своими размышлениями, и совсем не обязательно начинать диалог с противоречивых высказываний.

Факты убедительны. Кроме того, что факты объективны, они в отличие от умозаключений еще и убедительны. На фактах основывается убеждение. Поэтому, если вы хотите убедить собеседников, не начинайте разговор со своих умозаключений, лучше начните с собственных наблюдений. Например, какая фраза кажется вам более убедительной: «Немедленно прекрати эти сексуальные домогательства!» или «Когда мы разговариваем, ты окидываешь меня взглядом с ног до головы и не смотришь в лицо, а иногда даже кладешь руку мне на плечо»?

Говоря об убедительности, стоит напомнить, что ваша цель состоит не в том, чтобы убедить других в своей *правоте*. Ведь мы не пытаемся победить в этом диалоге. Нам нужно только, чтобы к нашему мнению прислушались. Мы стремимся лишь к тому, чтобы собеседники поняли, как у разумного, рассудительного и достойного человека могло сложиться определенное мнение.

Начиная с шокирующих или обидных умозаключений («Хватит пожирать меня глазами!» или «Я думаю, нам пора объявить о своем банкротстве»), тем самым мы подталкиваем других делать нас героями истории о злодее. Поскольку мы не предоставляем им никаких фактов в поддержку своего вывода, им приходится строить догадки, почему мы сказали именно так. Скорее всего, они сочтут нас либо глупыми, либо злыми.

Значит, если ваша цель – объяснить другим, каким образом такой разумный, рассудительный и достойный человек, как вы, пришел к подобному выводу, необходимо придерживаться фактов.

Если же вы не уверены в фактах, которыми располагаете (то есть можете предложить лишь поспешные умозаключения), найдите время и сначала обдумайте их, *прежде* чем вступить в ключевую

дискуссию. Предварительно отделите факты от догадок, это и будет вашим домашним заданием перед началом важного разговора.

Факты беспристрастны. Если вы действительно хотите поделиться своим мнением, начинать разговор с него не стоит, поскольку оно (особенно приведшее к неблагоприятным умозаключениям) может показаться собеседникам неожиданным и обидным. Одним неудачным предложением можно разрушить атмосферу безопасности.

– Я бы хотел поговорить с вами о вашем стиле руководства. Вы слишком контролируете меня, и это сводит меня с ума, – говорит Брайан.

– Что? – недоуменно восклицает Фернандо. – Я просто спросил, успеете ли вы к сроку, а вы обвиняете меня...

Если вы начнете со своих сложившихся выводов (и тем самым разрушите безопасность), то никогда не доберетесь до реальных фактов.

Начните путь с фактов. Чтобы поговорить о своих умозаключениях, нужно вовлечь собеседников в свой путь к действию. Пусть они прочувствуют его с начала и до конца, вплоть до тех выводов, к которым вы пришли. Пусть собеседники посмотрят на ситуацию с вашей точки зрения, основываясь на ваших фактах. Таким образом, когда вы расскажете о своих умозаключениях, они смогут понять, как вы к ним пришли.

Сначала факты – и только потом умозаключения, и убедитесь при этом, что вы излагаете их как возможные выводы, а не как известные факты.

– Как только я начал работать здесь, – говорит Брайан, – вы вызывали меня к себе дважды в день, то есть чаще, чем других сотрудников. Кроме того, вы попросили меня сообщать вам обо всех своих идеях, прежде чем включать их в проект. [*Факты.*]

– Что вы хотите этим сказать? – спрашивает Фернандо.

– Я не понимаю, зачем вы это делаете, и начинаю сомневаться, доверяете ли вы мне. Может быть, вы думаете, что я не подхожу для

этой работы, или не доверяете мне. Что происходит? [*Одно из возможных умозаключений.*]

– На самом деле, – объясняет Фернандо, – я просто пытался дать вам рекомендации до того, как проект наберет полную силу. Мой предыдущий помощник работал над проектами самостоятельно, и почти в самом конце выяснялось, что он упустил какой-то ключевой момент. Я просто не хочу, чтобы вы допустили такую ошибку.

Завоюйте право поделиться своими умозаключениями, начав с изложения фактов. Они закладывают основу для любой щекотливой беседы.

Объясните свою точку зрения

Поделиться сложившейся точкой зрения может быть не так просто. Даже если вы начнете с фактов, собеседник все равно может начать защищаться, когда вы перейдете к своим умозаключениям, потому что, как бы там ни было, вы высказываете потенциально неблагоприятное суждение о нем.

Почему же нужно делиться своей точкой зрения? Потому что факты сами по себе вряд ли достойны упоминания. К разговору лицом к лицу приводят факты в сочетании с умозаключениями. Кроме того, если вы просто упомянете факты, собеседник может не уловить всей серьезности подоплеки. Вот пример.

– Я заметил, что ты кладешь в портфель диск с компьютерной программой нашей компании.

– Точно, программа замечательная и небольшая – помещается на диске.

– Но это же лицензионный диск.

– Так и должно быть! От этого зависит наше будущее.

– Мне кажется, что его нельзя брать домой.

– Конечно, ведь так программу могут украсть.

[*Похоже, пришло время поделиться своим умозаключением.*]

– Но зачем тогда ты кладешь диск в портфель? *Ты опять собираешься взять его домой. Что происходит?*

Здесь необходима уверенность. Честно говоря, поделиться негативными выводами и суждениями может оказаться непросто (например: «Мне кажется, что ты ворует»). Для этого нужна уверенность. Однако если вы прилежно выполните свое домашнее задание и обдумаете имеющиеся у вас факты, то поймете, что приходите к разумному и обоснованному выводу, который заслуживает того, чтобы быть услышанным. А начав с фактов, вы заложили основу для этого. Тем самым вы быстрее обретете

необходимую уверенность, чтобы добавить спорное, но жизненно важное мнение в общий фонд.

Не копите все в себе. Иногда нам не хватает уверенности для откровенного высказывания, поэтому мы долгое время не решаемся затронуть проблему. Но если предоставляется возможность, мы выкладываем все накопившиеся отрицательные выводы. Например, вам предстоит провести переговоры с учительницей младших классов, которая хочет оставить вашу дочь на второй год. Вы же, в свою очередь, хотите, чтобы она не отставала от сверстников. Вот что происходит у вас в голове:

«Не могу поверить! Эта учительница только что из института – и хочет оставить Дебби на второй год! Должно быть, она не понимает, какое это испытание для ребенка. Хуже того, она цитирует рекомендацию школьного психолога, настоящего идиота. Я имел удовольствие с ним общаться и пришел к выводу, что это просто пустоголовый кретин. Не позволю им помыкать собой!»

Что из этого вы могли бы высказать вслух? Естественно, далеко не все нелестные оценки. Более того, вам необходимо сначала основательно поработать над этой историей о психологе-злодее и лишь потом вступать в нормальный диалог. По мере этой работы ваши умозаключения принимают иную форму (будьте осторожны при выборе терминов, ведь это все же ваши выводы, а не факты).

«Когда я впервые услышал вашу рекомендацию, то сначала хотел воспротивиться этому решению. Но, поразмыслив над всем, я понял, что на самом деле мне не хватает опыта, чтобы наверняка решить, как будет лучше для Дебби в подобной ситуации, поэтому я всерьез опасаюсь, что она может переживать из-за этого. Вопрос довольно непростой, и мне бы хотелось обсудить его с вами как можно более объективно».

Следите за безопасностью. Высказывая свои умозаключения, не пропустите признаки того, что собеседник больше не чувствует себя в безопасности. Если люди начинают защищаться или кажутся

обиженными, отступите от темы разговора и восстановите безопасность с помощью противопоставления:

«Я знаю, что вас волнует судьба моей дочери, кроме того, я не сомневаюсь в вашей компетентности. Я знаю, вы хотите для Дебби только добра, как и я. Меня беспокоит лишь то, что это неоднозначное решение может самым неблагоприятным образом сказаться на ее будущем».

Не извиняйтесь за свои убеждения. Помните: цель противопоставления состоит не в том, чтобы скрыть истинный смысл своих слов, а в том, чтобы убедиться: собеседники не услышат ничего сверх того, что вы хотите сказать. Будьте уверены в своих силах настолько, чтобы вы могли поделиться именно тем, что хотите высказать.

Мыслите с позиции своего собеседника

Мы уже говорили, что способ поделиться рискованными мыслями заключается в сочетании уверенности и скромности. Уверенность проявляется в том, что мы четко высказываем имеющиеся факты и возникшие на их основе выводы. Тактичность мы демонстрируем тем, что просим собеседников тоже высказать свою точку зрения.

Значит, как только вы поделились своим мнением (как фактами, так и умозаключениями), убедите других поступить так же. Если вы хотите узнать истину, а не просто победить в споре, если хотите прийти к верному решению, а не только настоять на своем, то с готовностью выслушаете собеседника. Показывая свое стремление к этому, вы проявите собственную скромность в максимальной степени.

Например, спросите себя: «Что думает учитель?», «Действительно ли твой босс пытается руководить тобой во всем?», «В самом ли деле у мужа роман на стороне?»

Чтобы узнать точку зрения собеседников по обсуждаемому вопросу, приветствуйте их попытки поделиться своими фактами,

умозаключениями и чувствами, а также внимательно выслушайте, что они скажут. Не менее важно самому быть готовым отбросить или изменить сделанные выводы по мере того, как в общий фонд мнений поступает новая информация.

Не будьте категоричными

Если вы внимательно посмотрите на варианты, которые мы успели предложить, то заметите, что они объединяют в себе в некатегоричной форме как факты, так и умозаключения. Например: «Мне бы хотелось узнать, почему...»

Данный прием подразумевает, что мы говорим о своих выводах именно как об умозаключениях, но не как о непреложных фактах. Если вы начинаете фразу словами «Может, ты не знал...», предполагается, что вы не совсем уверены. Слова «По-моему...» подчеркивают, что вы просто делитесь своим мнением, не более того.

Делясь своими выводами, постарайтесь сочетать уверенность и скромность. Говорите так, чтобы было ясно: вы убеждены в правоте своих выводов, но при необходимости готовы изменить точку зрения. Для этого вместо «Факты доказывают...» скажите: «На мой взгляд...»; замените «Все известно...» на «Я поговорил с тремя из наших поставщиков, и они думают...» Смягчите фразу «Мне совершенно ясно...», сказав: «Я начинаю сомневаться...»

Почему нужно смягчать высказывание? Потому что наша цель – добавить свое мнение в общий фонд, а не навязать его собеседникам. Если проявить чрезмерную настойчивость, информация не дойдет по назначению. Кроме того, мы не можем быть *совершенно* уверены, что наши факты и выводы соответствуют истине, ведь наши наблюдения могут оказаться ошибочными. Наши выводы – это всего лишь грамотно сделанные умозаключения.

Отказ от категоричности в разговоре не только поможет выразить нашу готовность изменить точку зрения, но и придаст уверенности собеседникам, вызывая их на откровенный разговор. Ирония состоит в том, что, когда мы общаемся на спорные темы с людьми, которые относятся к нам настороженно, чем больше мы пытаемся проявить настойчивость, тем все менее убедительными кажемся.

Другими словами, вес нашим словам придают именно некатегоричные высказывания.

Отсутствие категоричности не означает робость. Некоторые так боятся произвести впечатление слишком настойчивых и напористых, что совершают ошибку и движутся в противоположном направлении. Им кажется, что единственный безопасный способ поделиться щекотливой информацией – делать вид, что она не имеет никакого значения: «Я знаю, что это, наверное, неправда...» или «Можешь считать меня сумасшедшим, но...»

Начиная с подобного утверждения и произнося его тоном, который выдает ваши сомнения, вы сводите на нет эффект своих слов. Одно дело – быть скромным и готовым к диалогу, и совсем другое – сомневаться во всем. Говорите так, чтобы было понятно, что вы делитесь своим мнением и при этом ничего не боитесь.

Тест для проверки эффективности своих слов

Чтобы понять, как лучше всего поделиться своими умозаключениями, стараясь не быть ни слишком напористым, ни чересчур мягким, рассмотрим такие примеры.

Слишком мягко: «Наверное, это глупо, но...» *Слишком жестко:* «Как ты мог украсть у своих!» *Удачный вариант:* «Кажется, ты берешь это домой для своих собственных нужд. Это так?»

Слишком мягко: «Мне стыдно даже упоминать об этом...» *Слишком жестко:* «Когда ты успел пристраститься к наркотикам?» *Удачный вариант:* «У меня сложилось впечатление, что ты принимаешь наркотики. Прав ли я или ошибаюсь?»

Слишком мягко: «Возможно, это моя вина, но...» *Слишком жестко:* «Ты бы и собственной матери не доверил приготовить яичницу!» *Удачный вариант:* «Мне кажется, ты мне не доверяешь. Это так? Если да, то я бы хотел знать, почему потерял твое доверие».

Слишком мягко: «Может, я слишком сексуально озабочен, но...» *Слишком жестко:* «Если ты не научишься удовлетворять мои

потребности, я ухожу!» *Удачный вариант:* «Не думаю, что ты делаешь это намеренно, но в некоторые особые моменты я чувствую себя отвергнутым».

Искренность партнера – ваша цель

Когда вы просите собеседников поделиться своими мыслями, важно правильно сформулировать это приглашение. Нужно не просто убедить их высказаться, но и сделать это так, чтобы они поверили, что вас действительно интересуют их мысли, какими бы спорными они ни были. Собеседники должны чувствовать себя в безопасности, тогда они захотят поделиться своими наблюдениями и умозаключениями, даже если их мнения в чем-то отличны от ваших. Иначе они будут хранить молчание, и вы не сможете проверить точность своих взглядов.

Это особенно важно, когда вы вступаете в серьезную дискуссию с людьми, склонными прибегать к различным формам молчания. В таких условиях некоторые предпочитают «выбор слабака». Они боятся, что если выскажутся откровенно, то собеседник замкнется в себе, поэтому вынуждены выбирать между собственной искренностью и выслушиванием собеседников. Но люди с *развитыми* навыками ведения диалога ничего не выбирают, они делают и то и другое. Они понимают, что единственное ограничение на вашу откровенность налагает ваша же готовность приветствовать любые противоположные взгляды.

Приглашайте к откровенности. Если вам кажется, что собеседники могут проявить нерешительность, дайте им понять, что вас действительно интересует их мнение, каким бы оно ни было. Если они с чем-то не согласны, тем лучше. Если их мнение противоречит вашему, уважайте собеседников за то, что они нашли в себе мужество его высказать. Если их факты или умозаключения отличаются от ваших, вам тем более необходимо услышать о них, чтобы иметь полное представление о картине. Активно приглашайте собеседников высказываться: «Может, у кого-то есть другое мнение?», «Я что-то упустил из виду?», «Меня действительно интересует другая сторона вопроса».

Будьте убедительны. Иногда люди произносят приглашение, которое скорее похоже на угрозу, чем на настоящий призыв к откровенности: «Вот таково мое мнение. Все с ним согласны, не так ли?» Поощряйте собеседников не только словами, но и интонацией, которая подразумевает: «Я на самом деле хочу узнать вашу точку зрения». Например: «Я знаю, об этом говорят неохотно, но меня действительно интересует ваше мнение» или «Конечно, у медали две стороны. Давайте послушаем другие мнения о том, какие проблемы могут у нас возникнуть из-за такого решения».

Действуйте хитростью. Бывает, вы видите, что собеседники не согласны с вашими фактами или умозаключениями, но хранят молчание. Вы искренне вызывали их на откровенность, но никто ничего не сказал. Чтобы сдвинуть дело с мертвой точки, действуйте хитростью: смоделируйте несогласие, начав спорить с собственной точкой зрения, например: «Возможно, в этом я неправ. Что если верно противоположное мнение? Вдруг причина снижения продаж в том, что...»

Вернемся к счету из мотеля

Чтобы понять, как работать с этими приемами во время обсуждения щекотливой темы, давайте вернемся к обнаруженному счету из мотеля. Но на сей раз Кэрол, пытаясь уладить деликатную проблему, поступает разумнее.

– Привет, дорогая, как прошел день? – спрашивает Боб.

– Не очень хорошо.

– Почему?

– Я проверяла распечатку с нашей кредитной карточки и заметила счет на 48 долларов из соседнего мотеля «Спокойной ночи».

– Ух ты, как нехорошо. Но не волнуйся, я все проверю, когда буду неподалеку оттуда.

– Я бы чувствовала себя намного лучше, если бы мы выяснили все сейчас.

– Зачем? Там же меньше 50 долларов, с этим можно подождать.

– Меня волнуют не деньги.

– А что?

– Этот мотель совсем недалеко от дома, – объясняет Кэрол. – Ты помнишь, как моя сестра узнала, что у Филадельфия роман? Она нашла подозрительный счет из мотеля [*Некатегорично объясняет свои выводы.*] Но мне ведь не о чем беспокоиться, правда? Как ты думаешь, что значит этот счет? [*Призывает собеседника к откровенности.*]

– Я не знаю, но тебе определенно не нужно волноваться по поводу моей верности.

– Я знаю, что ты не давал мне повода сомневаться в тебе. На самом деле я не думаю, что ты мне изменяешь. [*Противопоставление.*] Просто если бы мы выяснили все прямо сейчас, то я бы совершенно успокоилась. Или тебе это неприятно? [*Подталкивает к искренности.*]

– Совсем нет. Давай позвоним туда и выясним, что это значит.

В действительности разговор между супругами звучал точно так же, как приведенный здесь. Жена, подозревающая мужа в измене, избегала резких обвинений и поспешных умозаключений, поделилась фактами, после чего некатегорично объяснила свои возможные выводы. Как оказалось, в том же месяце они обедали в китайском ресторане, владельцу которого принадлежал и мотель, поэтому на бланках обоих заведений был одинаковый штамп. Вот и все.

Не нападая, не оскорбляя и не угрожая, обеспокоенная супруга избежала огромного скандала, после чего отношения в семье уладились, хотя, поторопись она, разразилась бы катастрофа.

Твердые убеждения

Теперь рассмотрим еще одну проблему, которая может помешать беседе. На этот раз вы не просто делитесь неопределенными умозаключениями, а готовитесь к спору, чтобы отстаивать свою точку зрения. Это вам приходится делать дома, на работе, да и в очереди в магазине не всегда удается сдержаться.

К сожалению, когда ставки повышаются и собеседники высказывают мнения, отличные от вашего, *а вы более чем убеждены в собственной правоте*, то вы начинаете проявлять излишнюю настойчивость. Вы просто обязаны победить! Слишком многое оказалось на кону, и только ваше мнение верно. Если его не примут, весь мир буквально перевернется. Поэтому если вы слишком заинтересованы в деле и уверены в своих взглядах, то не просто убеждаете, а пытаетесь навязать свое мнение собеседникам. Вполне естественно, что они сопротивляются этому, а вы, в свою очередь, еще больше упорствуете.

В качестве консультантов авторы этой книги постоянно наблюдают, как возникают подобные ситуации. Например, за столом сидят руководители, которые начинают обсуждать важный вопрос. Сначала одна из женщин намекает, что только ее мнение правильно. Затем кто-то еще приводит факты, которые накаляют обстановку. Еще один из присутствующих – обычно это тот, кто владеет ключевой информацией, – замолкает. По мере того как обстановка обостряется, слова, которые только что тщательно и обдуманно подбирались, теперь выкрикиваются с абсолютной убежденностью в собственной правоте.

В результате никто никого не слушает, каждый пользуется какой-либо из форм молчания или агрессии, а общий фонд мнений оказывается пустым. В результате проигрывают все.

Почему так происходит?

Все начинается с умозаключений. Если мы чувствуем потребность настойчиво убеждать других, то чаще всего это происходит из-за нашей убежденности в том, что правы только мы, а все вокруг заблуждаются. А значит, им не нужно добавлять свое мнение в общий фонд, потому что есть наше. Кроме того, мы не сомневаемся, что наш долг – бороться за правду: это очень почетно, именно так и поступают люди с сильным характером.

Конечно, в этой истории окружающие предстают не совсем злодеями. Они просто ошибаются. С другой стороны, мы – настоящие герои своего времени, которые сражаются с наивностью и ограниченностью мышления.

Мы оправдываем использование запрещенных приемов. Если мы твердо убеждены, что обязаны бороться за правду, то в бой вступает тяжелая артиллерия. Мы прибегаем к способам ведения спора, которым научились за многие годы. Главный из них – умение подтасовывать факты. Мы выбираем информацию, которая подтверждает наше мнение, и скрываем ту, что противоречит ему. После этого преподносим ее со значительными преувеличениями: «Всем известно, что поступать нужно только так». Если это не помогает, наши высказывания становятся крайне нелестными: «Любой разумный человек согласился бы со мной».

С этого момента мы начинаем использовать неограниченное количество запрещенных приемов. Можно обратиться к авторитету: «Так думает босс». Можно атаковать собеседника: «Неужели ты настолько наивен, что веришь в это?» Можно воспользоваться обобщениями: «Если это случилось в нашем представительстве за рубежом, то обязательно произойдет и здесь».

И вновь, чем больше мы настаиваем, тем большее сопротивление вызываем, что ухудшает результаты и вредит взаимоотношениям.

Как можно измениться?

Решить эту проблему, по сути, очень просто, но только если вы сможете заставить себя это сделать. Если вы ловите себя на мысли, что вам до смерти хочется убедить собеседников в собственной правоте, откажитесь от нападения и подумайте о том, что вам действительно нужно для себя, для других и для развития отношений. Затем задайте себе вопрос: «Как бы я вел себя, если бы действительно был заинтересован в этих результатах?» Когда уровень адреналина в крови вернется к допустимой норме, вы сможете воспользоваться приемами ПОМНИ.

Во-первых, не пропустите момент, когда собеседники начинают сопротивляться. Переключите свое внимание с темы разговора (какой бы важной она ни была) на себя, на свое поведение. Вы наклоняетесь вперед? Говорите громче? Пытаетесь победить? Произносите длинные речи и прибегаете к запрещенным приемам? Помните: *чем больше вы заинтересованы в решении вопроса, тем меньше вероятность, что вам удастся добиться хороших результатов.*

Во-вторых, измените подход: поверьте в то, что у других тоже могут быть ценные мысли, более того, у них может оказаться именно та информация, которая вам жизненно необходима. Поэтому попросите их высказать свое мнение.

Конечно, это непросто. Если мы очень в чем-то заинтересованы, довольно сложно отвлечься от своей цели. Трудно подбирать выражения, да и зачем слушать других, если вы все равно знаете, что они заблуждаются?

Действительно, сложно не говорить категорично, если под сомнением оказываются ваши твердые убеждения. Естественно, если вы видите, как другие отступают от нормального диалога и начинают навязывать собеседникам свое мнение, то понимаете, что

этим они ничего не добьются. Но это если вы смотрите на *других*. Когда мы сами начинаем упорствовать – это правильно, не так ли?

Нужно признать: когда дело касается наших твердых убеждений, эмоции могут сослужить плохую службу. Конечно, вера во что-то сама по себе неплоха, вполне нормально иметь четкое мнение. Проблемы начинаются, когда мы пытаемся высказать его.

Например, если мы твердо верим в какую-то идею, то пытаемся убедить в своей правоте других людей. Когда эмоции начинают накаляться, мнения больше не поступают в общий фонд, слова слетают с губ со скоростью пушечного ядра, и собеседники начинают защищаться. Когда это происходит, эмоции не помогают, а только вредят. Так что же нужно делать?

Остановитесь. Остановитесь, прежде чем скатываться к монологу. Осознайте, что если вы испытываете раздражение или не понимаете, почему окружающие не согласны с вами (ведь ваша правота так очевидна!), то вступаете на опасную территорию.

Откажитесь не от своих убеждений, а от резких и грубых высказываний. Продолжайте верить, но сделайте ваш подход к беседе более мягким.

Резюме: ПОМНИте о необходимости придерживаться верного курса

Если вам необходимо затронуть скользкий вопрос или если вы абсолютно убеждены в собственной правоте и начинаете навязывать свое мнение, вернитесь к первоначальному направлению и ПОМНИте о необходимости придерживаться верного курса.

Поделитесь фактами. Начните с наименее спорных, самых убедительных фактов, на которых основана ваша точка зрения.

Объясните свою точку зрения. Поясните, к каким выводам вы пришли.

Мыслите с позиции собеседника. Поощрите других поделиться фактами и оценками.

Не будьте категоричными. Говорите о своих выводах именно как о сделанных умозаключениях, не выдавайте их за факты.

Искренность партнера – ваша цель. Пусть другие уверенно высказывают противоположные взгляды, помогите им в этом.

Глава 8

Учитываем курс собеседника. Умение слушать, когда собеседник выходит из себя или замыкается

Лучший способ в чем-то убедить окружающих – слушать их.

Дин Раск

Несколько месяцев назад ваша дочь Венди начала встречаться с парнем, по которому, кажется, давно плачет тюрьма. Всего через несколько недель после их знакомства ее одежда, на ваш взгляд, стала слишком вызывающей, а речь запестрела жаргонными словечками. Когда вы осторожно пытаетесь поговорить с дочерью об этих переменах, она выкрикивает обвинения в ваш адрес, а затем убегает в свою комнату.

Что же теперь делать? Нужно ли предпринимать что-то, учитывая, что вы не тот человек, который прибегает к замалчиванию проблемы или проявлению агрессии? Если другие замыкаются в себе (отказываются говорить откровенно) или выходят из себя (говорят с вами вызывающим тоном, который можно считать оскорбительным), можно ли каким-то образом вовлечь их в диалог?

Это зависит от ситуации. Если вы не хотите будить лихо, пока оно тихо (в данном случае положившись на то, что все само собой как-нибудь образуется), тогда временно воздержитесь от каких-либо действий. Ведь это ваш собеседник, которому, кажется, есть что сказать, не желает вести нормальный диалог. Лучше занять позицию

наблюдателя, ведь вы не можете отвечать за чьи-то чувства и мысли, не так ли?

Но вы не сможете уладить разногласия до тех пор, пока все участники не начнут вносить свои мнения в общий фонд. В том числе и те, кто замыкается в себе и клокочет от ярости. Но тем не менее, даже несмотря на то что вы не можете насильно заставить кого-то вступить в диалог, в ваших силах предпринять некоторые шаги, чтобы они почувствовали себя в безопасности для совершения подобного поступка. Ведь именно поэтому они предпочитают использовать безопасные, на их взгляд, формы молчания или агрессии. Ваши собеседники боятся, что диалог сделает их уязвимыми, и убеждены, что, если начнут откровенно общаться с вами, может произойти что-то страшное. Ваша дочь, например, считает, что если она поговорит с вами, то ей начнут читать нотации и запретят встречаться с парнем, для которого она что-то значит. Единственная возможность сохранить хорошие отношения – это восстановить безопасность.

Наблюдайте за собеседником

В главе 5 мы советовали при первых признаках пошатнувшейся безопасности отступить от темы разговора и восстановить утраченное ощущение. Если вы обидели кого-то необдуманном поступком, попросите прощения. Если собеседник неправильно понял ваши намерения, используйте противопоставление, объясните, что именно вы хотели или не хотели. Наконец, если вы просто не можете найти общего языка, отыщите с собеседником общую цель.

Теперь мы добавим еще один прием – внимание к курсу собеседников, к их пути, который привел к подобным действиям. Поскольку мы уже рассмотрели путь к действию – модель происходящего в голове у другого человека, то сейчас у нас уже есть все необходимое, чтобы помочь ему почувствовать себя в безопасности. Если найти способ объяснить собеседникам, что они вполне могут рассказать о своем пути к действию (о фактах и, конечно же, о неприятных умозаклучениях и отрицательных эмоциях), тогда они скорее смогут вступить в откровенный диалог.

Но что для этого нужно?

Начните с себя: приготовьтесь слушать

Будьте искренни. Чтобы узнать о фактах и выводах других людей, нам нужно убедить их поделиться этим с нами. Очень скоро мы подробнее рассмотрим, как это можно сделать. А сейчас давайте обратим внимание на то, что, приглашая собеседников поделиться своим мнением, вы должны действительно этого хотеть. Например, рассмотрим такой случай. Пациентка выходит из кабинета врача. Медсестра в регистратуре видит, что она немного расстроена, возможно, даже недовольна.

– Все прошло хорошо? – спрашивает медсестра.

– Более-менее, – отвечает пациентка. [Из всех намеков на сомнение в удачном исходе «более-менее» в данном случае – именно тот, сомневаться в котором не приходится.]

– Отлично, – обрывает медсестра беседу. – Следующий!

Это классический пример притворного проявления заинтересованности, его можно отнести к вопросам типа «Как дела?», которые подразумевают: «Пожалуйста, не говори ничего по существу заданного вопроса, я просто пытаюсь поддержать светскую беседу». Если вы вызываете человека на откровенность, приготовьтесь слушать.

Проявите интерес. Если вы хотите узнать мнение других (а вы должны это сделать, чтобы пополнить общий фонд мнений), то лучший способ для этого – добиться, чтобы собеседники почувствовали себя в безопасности, и спокойно поделиться своими умозаключениями, из-за которых они чаще всего склонны прибегать к молчанию или агрессии. Это значит, что в тот самый момент, когда большинство людей впадают в ярость, мы должны проявить интерес. Вместо того чтобы отвечать той же монетой, необходимо выяснить, что же скрывается за волнением собеседника.

Но каким образом? Как можно проявлять к чему-либо интерес, когда другие либо нападают на нас, либо прячутся в своей скорлупе?

Люди, привыкшие выяснять причину обеспокоенности собеседников, поняли, что лучший способ вернуться к диалогу – обнаружить источник страха и дискомфорта. Возможно, они видели, как другие поступают таким образом, или сами вывели эту формулу. Как бы там ни было, мастера диалога понимают, что нельзя избавиться от молчания или агрессии, отвечая на них тем же. Здесь нужно добраться до первоисточника, а для этого требуется искренняя заинтересованность, даже если вы в этот момент чувствуете отчаяние или злость.

Чтобы перейти от своего естественного желания (ответить ударом на удар) к подлинному интересу, ищите возможность проявить его. Начните с ситуации, когда вы видите, что кто-то поддается эмоциям, а вы сами пока остаетесь спокойным, например во время совещания (когда вы лично не подвергаетесь нападкам и менее других рискуете попасть в ловушку). Приложите все усилия, чтобы понять источник страха или злости нападающего. Ищите возможность проявить свою заинтересованность, а не повысить уровень адреналина в крови.

Давайте вернемся к нервной пациентке, чтобы увидеть, что может произойти, если проявить настоящий интерес.

– Все прошло нормально? – спрашивает медсестра.

– Более-менее.

– Похоже, возникли какие-то неприятности?

– Да, было немного больно, а кроме того, разве доктор, гм, как это бы это сказать... не староват для практики?

В этом случае пациентка не хочет говорить прямо. Возможно, если она поделится своим мнением, то обидит доктора, а может, лояльно настроенный медперсонал воспримет это как оскорбление. Чтобы решить проблему, медсестра дает пациентке понять (как словами, так и интонацией), что говорить можно совершенно откровенно, и последняя идет ей навстречу.

Поддерживайте свою заинтересованность. Когда люди начинают делиться своими изменчивыми чувствами и историями, существует риск, что мы решим создать собственную – историю жертвы,

историю злодея или историю о собственной беспомощности, чтобы объяснить себе, почему они говорят именно это. К сожалению, поскольку слышать нелестные слова окружающих крайне неприятно, мы, исходя из оценки их историй, приписываем им негативные мотивы. Например:

– Вы неблагодарны! – восклицает медсестра. – Добрый доктор посвятил всю свою жизнь тому, чтобы помогать людям, теперь он немного посидел, и вы уже отказываете ему в праве практиковать!

Чтобы этого не случилось, поддерживайте свой интерес. Пусть ваш мозг продолжает концентрироваться на беседе. Чтобы облегчить эту задачу, подбросьте ему какую-нибудь проблему. Например, спросите себя: «Почему разумный и порядочный человек вдруг начинает так говорить?» Этот вопрос поможет проследить весь путь к действию вашего собеседника, пока у вас не сложится цельная картина. И в большинстве случаев вы увидите, что при сложившихся обстоятельствах собеседник пришел к совершенно обоснованным выводам.

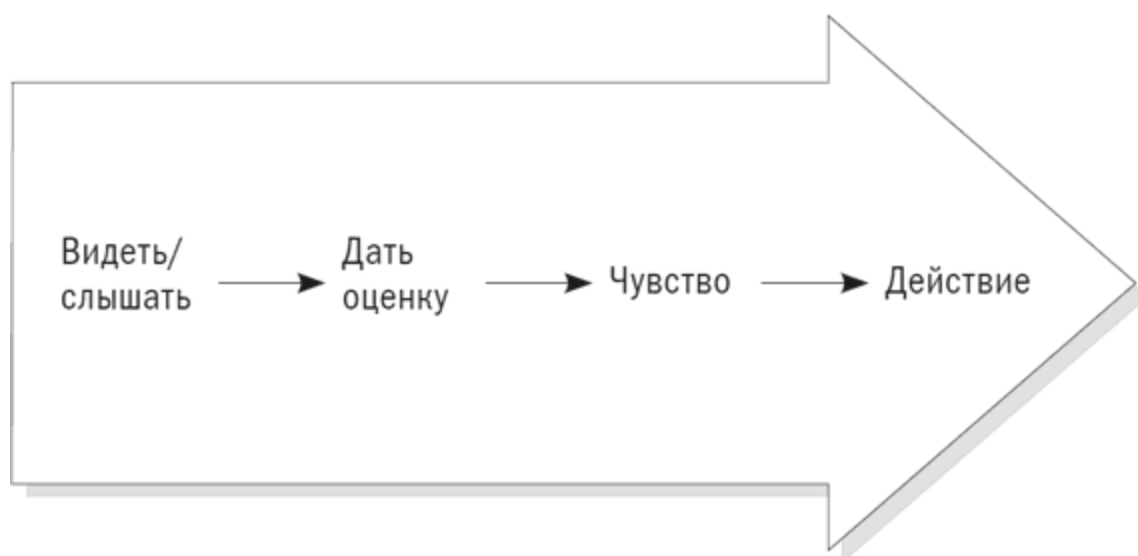
Будьте терпеливы. Когда люди выражают свои чувства и мнения посредством молчания или агрессии, совершенно очевидно, что это воздействие адреналина. Даже если мы приложим максимум усилий, чтобы безобидно и эффективно отразить возможную атаку собеседника, нам по-прежнему нужно смириться с фактом, что пройдет какое-то время, прежде чем он успокоится. Предположим, ваш друг делится с вами своими неприятными умозаключениями, вы относитесь к ним с уважением и продолжаете разговор. Даже если теперь у вас с ним общие взгляды, все равно ваш друг продолжает давить на вас. Это происходит потому, что мысли человека сменяют друг друга с огромной скоростью, а для того, чтобы одна эмоция уступила место другой, необходимо определенное время. Если в крови появились вещества, которые подпитывают эти эмоции, они будут оставаться там довольно долго, даже после того, как мысли уже изменились.

Поэтому, узнавая, что думают или чувствуют ваши собеседники, проявите терпение. Убедите их поделиться своим мнением, а затем подождите, пока их эмоции придут в норму благодаря созданному вами ощущению безопасности.

Убедите других восстановить в памяти свой путь

Если вы решили проявить заинтересованность, пришло время помочь собеседнику восстановить в памяти его путь к действию. К сожалению, большинству из нас это не удастся, ведь когда собеседники прибегают к молчанию или агрессии, мы подключаемся к их пути к действию в самом *конце*. Они видели и слышали что-то, придумали для себя одну-две истории, на основании которых у них появилось определенное чувство (возможно, смесь страха и гнева или разочарования), и поэтому теперь начинают действовать исходя из сделанных умозаключений. Именно в этот момент появляемся мы. Даже если мы слышали их первые слова, все равно на их путь к действию мы выходим в конце. Схему действия в самом конце пути мы можем увидеть на модели, представленной на рис. 8.1.

Рис. 8.1. Путь к действию



У каждого предложения своя история. Чтобы прочувствовать, насколько запутан и сложен этот процесс, вспомните свои

ощущения, когда показ долгожданного детектива надолго задержали из-за затянувшегося футбольного матча. Когда игра заканчивается, изображение комментаторов на экране сменяется сценой из фильма, в которой восходящая кинозвезда склоняется над трупом. Бегущей строкой идет сообщение: «Мы начинаем демонстрацию художественного фильма...»

Вы в раздражении трясете пультом – пропустить завязку! До конца фильма вы пытаетесь понять основные повороты сюжета. Что произошло в начале картины?

Таковыми же таинственными и эмоциональными могут быть и ключевые дискуссии. Когда собеседники прибегают к молчанию или агрессии, мы подключаемся к их уже *начавшемуся* пути к действию. Таким образом, завязка истории упущена, и мы пребываем в замешательстве. Если не следить за собой, легко начать защищаться. Ведь мы подключаемся не просто поздно, но еще и именно в тот момент, когда собеседник начинает нападать.

Вырвитесь из замкнутого круга. Оказавшись мишенью чьих-то обвинений, упреков и придировок, мы редко думаем: «Ух ты, какую интересную историю они насочиняли. Как же она появилась на свет?» Нет, мы сами начинаем вести себя так же: подключается наш защитный механизм, и мы создаем свой собственный поспешный и ошибочный путь к действию.

Одаренные люди разрывают этот круг, отступая от беседы и восстанавливая безопасность, чтобы собеседник мог поделиться своим путем к действию. По сути, они вместе восстанавливают его в памяти. Благодаря такой поддержке собеседник переходит от эмоций к тому, что он видел и к каким выводам пришел.

Помогая другим проследить путь к самому началу, мы не только подавляем свою отрицательную реакцию, но и достигаем той точки, в которой чувства можно изменить, то есть находим источник, факты или предыстории, которые лежат в основе эмоций.

Добавьте энергии

Когда? До сих пор мы предполагали, что, если у людей есть факты или оценки, которыми нужно поделиться, ваша задача состоит в том, чтобы убедить их сделать это. Подсказка очень проста: собеседники выбирают одну из форм молчания или агрессии. Мы видим, что они расстроены, испуганы или рассержены. Становится ясно, что если мы не доберемся до источника этих ощущений, то в результате и сами пострадаем от них. Эти внешние проявления будут сигналами к тому, что нам пора помочь собеседникам восстановить в памяти их путь к действию.

Каким образом? Мы предположили, что приглашение поделиться своими мыслями должно быть искренним. Каким бы невозможным это ни казалось, мы должны быть искренними, столкнувшись с враждебностью, страхом или оскорблением, из которых вытекает следующий вопрос.

Что? Что нам все-таки нужно *делать*? Что нужно для того, чтобы убедить других говорить откровенно о своем пути к действию, о фактах и умозаключениях? Ответ один – *нужно слушать*. Чтобы люди перешли от действий, основанных на чувствах, к разговору об умозаключениях и наблюдениях, нужно слушать так, чтобы все участники чувствовали себя в безопасности и могли поделиться сокровенными мыслями. Они должны верить, что, высказав свое мнение, никого не обидят и не будут наказаны за свою откровенность.

Четыре приема ПОПЗ

Для того чтобы убедить собеседников поделиться своим путем к действию, мы используем четыре действенных приема, которые могут помочь им почувствовать себя уверенно. Их можно обозначить аббревиатурой ПОПЗ:

Призывайте.

Отражайте.

Перефразируйте и делайте Задел предстоящей работы.

К счастью, они применимы как для форм молчания, так и для форм агрессии.

Призывайте к откровенности

Самый легкий способ – это прямо предложить собеседникам высказать свое мнение. Очень часто все, что требуется, чтобы найти выход из тупика, – попытаться понять мысли другого человека. Когда мы проявляем неподдельный интерес, люди менее склонны прибегать к молчанию или агрессии. Например:

– Тебе нравится мое новое платье или ты хочешь позвонить в полицию нравов? – ухмыляется Венди.

– Что ты имеешь в виду? – спрашиваете вы. – Говори прямо, что тебя волнует.

Если вы готовы уклониться от столкновения и просто приглашаете человека поговорить о происходящем, это может во многом помочь вырваться из замкнутого круга и добраться до источника проблемы.

Призыв к откровенности может быть таким:

– Что происходит?

– Я бы хотел услышать твое мнение об этом.

– Скажи, ты согласен со мной?

– Не беспокойся, что можешь меня обидеть, я действительно хочу узнать, что ты думаешь.

Отражайте, чтобы подтвердить свои догадки

Если призыв к откровенности не дает результатов, зеркальное отражение может помочь восстановить безопасность. Отражая, мы проходим тот отрезок пути к действию собеседника, который нам доступен, и, обсуждая его, делаем так, чтобы человек почувствовал себя в безопасности. На данный момент у нас есть поступки и некоторые намеки на эмоции собеседника, скрывающиеся за ними, поэтому начнем отсюда.

Мы как бы служим своеобразным зеркалом, то есть отражаем другого человека: описываем то, как он выглядит или действует. Хотя мы можем и не понимать его умозаключений или имевших место фактов, но видим поступки, которые дают нам возможность судить о его чувствах.

Этот прием особенно полезен, когда интонация или жесты собеседника (намек на эмоции, скрывающиеся за ними) не соответствуют его словам. Например:

– Не волнуйся, со мной все в порядке, – но человек произносит это с таким видом, что сразу ясно: он очень расстроен. Он хмурится, оглядывается по сторонам и кажется очень нервным.

– Правда? По тому, как ты это говоришь, не похоже. Мы объясняем, что, хотя он говорит одно, его интонация или язык тела заставляют предположить совсем другое. Тем самым мы демонстрируем свое уважение и обеспокоенность за него.

Важнейший элемент зеркального отражения – это голос. Не сам факт признания эмоций собеседника восстанавливает безопасность, это достигается с помощью голоса, по которому можно судить, что мы принимаем человека таким, какой он есть. Если это получится хорошо, собеседники могут прийти к выводу, что вместо выплескивания эмоций можно просто поговорить о них.

Описывать свои наблюдения нужно спокойно. Если другому человеку покажется, что мы расстроены или что нам не понравятся

его слова, безопасность не восстановится. Мы лишь подтвердим его подозрения, что лучше промолчать.

Приведем примеры отражения.

– Ты говоришь, что все в порядке, но по интонации похоже, что ты расстроен.

– Кажется, ты злишься на меня.

– Ты волнуешься из-за предстоящей конфронтации с ним. Ты уверен, что хочешь это сделать?

Перефразируйте для уточнения услышанной истории

Два предыдущих приема могут выявить и объяснить часть выдуманной истории собеседника. Если вы поняли, почему человек чувствует себя именно так, можно еще больше укрепить безопасность, перефразировав услышанное вами. Старайтесь не повторять все слово в слово, просто изложите мысль своими словами в сжатой форме.

– Давай посмотрим, правильно ли я тебя понял. Ты расстроена потому, что я выказал беспокойство по поводу твоей одежды, мои кусы должны казаться тебе старомодными.

Главное в перефразировании, как и в зеркальном отражении, – оставаться спокойным и собранным. Ваша цель – восстановить безопасность, а не проявить беспокойство из-за возможного неприятного поворота в разговоре. Не забывайте думать о том, как у разумного и порядочного человека мог появиться такой путь к действию. Это поможет вам не рассердиться и не начать выстраивать оборону. Просто перефразируйте то, что вам сказали, и сделайте это так, чтобы было ясно, что все в порядке, вы пытаетесь понять и с вами можно быть откровенным.

Не настаивайте. Давайте посмотрим, к чему мы пришли на настоящий момент. Мы понимаем, что собеседник может добавить к уже сказанному что-то еще. Он прибегает к молчанию или агрессии, и мы хотим знать причину такого поведения. Мы стремимся

вернуться к источнику (к фактам), туда, где сможем решить проблему. Чтобы призвать человека к откровенности, мы использовали три приема: приглашали, отражали и перефразировали. Собеседник по-прежнему расстроен и не объясняет свои умозаключения или факты.

Что же теперь? В этот момент у нас может появиться желание отступить. Через какое-то время наши попытки восстановить безопасность могут показаться излишне назойливыми или навязчивыми. Продолжая настаивать, мы можем навредить как достижению поставленной цели, так и сохранению взаимного уважения. Собеседник может подумать, что нас интересует только информация и нет дела до него самого. Поэтому мы идем на попятную. Вместо того чтобы добраться до источника его эмоций, мы либо изящно закрываем эту тему, либо спрашиваем, что он собирается делать дальше. Такой вопрос помогает активизировать мышление собеседника для улаживания проблемы и забыть о нападении или скрытности. Кроме того, так можно понять, что он думает о причинах проблемы.

Задел – метод стимуляции при тупиковом варианте

Случается и так, что вам кажется, будто собеседники хотят говорить откровенно, но не чувствуют себя в безопасности или до сих пор находятся под воздействием адреналина и не объясняют, почему сердятся. Если все именно так, можно попробовать использовать метод задела. Поступайте так, если считаете, что собеседник может еще кое-что сказать и сделает это с небольшой помощью с вашей стороны.

Понятие *задел* подразумевает: «положить начало чему-либо» или «возбуждать интерес к дальнейшему». Когда речь идет об умении слушать, вам иногда необходимо для задела трудного разговора выступить со своими наиболее вероятными предположениями о

чувствах или мыслях собеседника. Вы должны добавить свое мнение в общий фонд до того, как это сделает собеседник.

Несколько лет назад один из авторов книги работал с группой руководителей, которые решили ввести дополнительную, третью рабочую смену в одном из цехов. Оборудование не использовалось на полную мощность, и компания не могла себе позволить простои. Само собой, это значило, что рабочим теперь придется чередоваться по сменам каждые две недели. Это было неприятное, но вынужденное решение.

Когда на собрании было объявлено о переменах, рабочие замолчали. Они были явно недовольны, но никто ничего не сказал. Начальник смены забеспокоился, что люди неправильно поймут решение руководства компании и сочтут это только поводом к тому, чтобы заработать еще больше денег. На самом деле цех был убыточным, и решение принималось с учетом интересов рабочих. Если не ввести вторую смену, все лишатся рабочих мест. Но все также понимали, что необходимость выходить на работу в вечернюю смену и быть вдали от семьи будет для рабочих тяжелым испытанием.

Когда они молча кипели от негодования, менеджер изо всех сил пытался разговорить их, чтобы они не ушли с накопившейся злостью. Он использовал прием зеркального отражения: «Я вижу, что вы расстроены, да и любой бы чувствовал себя так же на вашем месте. Как вы думаете, можно ли поступить иначе?» Тишина. Наконец, он приступил к стимуляции процесса обмена мнениями, то есть для затравки выбрал одно из наиболее вероятных предположений о том, что они сейчас думают, произнес его так, чтобы было понятно, что можно без опаски говорить откровенно, и начал отталкиваться от этого: «Вы думаете, что единственная причина для такого решения – это деньги? Что нас не интересует ваша личная жизнь?»

Спустя мгновение кто-то сказал: «Но ведь действительно очень похоже на то. Вы хоть представляете, сколько проблем это вызовет?»

Потом поднялся еще один человек, и дискуссия началась.

Этот метод годится на самый крайний случай, если ничто другое не срабатывает. Используйте его, если вам действительно интересно мнение собеседников и вы твердо знаете, что они могут сейчас думать. Затравка, задел – это проявление настоящего доверия, готовности рискнуть, оказаться в невыгодном положении в надежде, что другие тоже выскажут свои мнения, если будет создана подходящая атмосфера безопасности и взаимного доверия.

Но если собеседники ошибаются

Иногда кажется опасным призывать к искренности тех, чьи взгляды явно отличаются от ваших. Собеседники заблуждаются, мы же должны оставаться спокойными и собранными. Это заставляет нас нервничать.

Чтобы поберечь нервы, учитывая пути к действию других людей (независимо от того, насколько они отличаются от наших), помните: мы пытаемся понять их точку зрения, но совсем не обязательно должны с ней соглашаться или поддерживать ее. Понимание не подразумевает согласие. Осознав путь к действию собеседника, мы не обязаны принимать его как непогрешимую истину. Позже у нас будет достаточно времени, чтобы самим высказать свое мнение. Сейчас же мы только пытаемся узнать, что думают другие, чтобы понять их чувства и поступки.

Учитываем путь к действию: Венди

Давайте теперь сведем все рассмотренные приемы в один наглядный пример. Мы возвращаемся к Венди, которая только что пришла домой после свидания с парнем, так испугавшим вас. Вы распахиваете дверь, впускаете Венди и запираете замок на два оборота. Затем начинается разговор.

– Как ты мог поставить меня в такое неловкое положение! – восклицает Венди. – Наконец-то я понравилась парню, но теперь он больше не будет со мной общаться! Я тебя ненавижу!

– Это не парень, а потенциальный уголовник. Ты достойна лучшего. Зачем тратить на него время?

После того как за Венди захлопывается дверь спальни, вы тяжело опускаетесь в кресло в гостиной. Эмоции кипят, вы с ужасом представляете, что произойдет, если Венди продолжит встречаться с этим парнем. Вам обидно из-за ее слов о ненависти. Вы чувствуете, что ваши отношения стремительно портятся.

Поэтому спросите себя: «А чего я действительно хочу?» Размышляя над этим, вы поймете, что ваши мотивы изменились, желание контролировать Венди и защититься самому отошло на задний план. Ваша главная цель выглядит сейчас намного лучше: «Я хочу понять, что она чувствует. Мне нужны хорошие отношения с Венди. И я хочу, чтобы она принимала решения, которые не навредят ей».

Вы не знаете, стоит ли говорить с ней сегодня же, но уверены в одном: разговор – это единственный способ продвинуться вперед. Поэтому пытаетесь. Итак, вы стучитесь в дверь ее спальни:

– Венди! Можно с тобой поговорить?

– Если хочешь.

Вы входите и садитесь на кровать.

– Мне очень жаль, что я поставил тебя в неловкое положение. Так нельзя было поступать. *[Извинение для восстановления]*

безопасности.]

– Ты часто так делаешь. Похоже, ты хочешь до мелочей контролировать мою жизнь.

– Может, поговорим об этом? [*Призыв.*]

– Это неважно, – в голосе Венди слышатся злые нотки, – ведь ты отец, правильно?

– По тому, как ты это говоришь, понятно, что это очень важно. [*Зеркальное отражение.*] Я действительно хочу понять, почему ты думаешь, что я контролирую твою жизнь. [*Призыв.*]

– Чтобы найти, к чему бы еще придраться? У меня наконец-то появился друг, который принимает меня такой, какая я есть, а ты пытаешься отвадить его!

– Значит, тебе кажется, что я не одобряю твои поступки, а твой друг – единственный, кто поддерживает тебя? [*Перефразирование.*]

– Не только ты. У всех моих подруг есть парни, которым они нравятся. Дуг – первый, кто стал со мной встречаться. Я не знаю... ну, неважно.

– Я понимаю, как ты себя чувствовала, когда на других парни обращали внимание, а на тебя нет. Наверное, я бы чувствовал то же самое. [*Перефразирование.*]

– Так зачем же ты ставишь меня в такое неловкое положение?

– Дорогая, я хочу попытаться выяснить все до конца. Мне кажется, что одна из причин, почему ты одеваешься иначе и проводишь много времени в разных компаниях, в том, что тебе кажется, будто тобой пренебрегают друзья, родители и знакомые. Это так? [*Задел.*]

Следует продолжительная пауза, и вдруг Венди прорывает:

– Почему я такая уродливая? Я пытаюсь изменить внешность, но...

В этот момент разговор касается сути проблемы, отец и дочь обсуждают, что происходит в действительности, и начинают лучше понимать друг друга.

Помните об основных правилах

Предположим, вы приложили все усилия, чтобы собеседник почувствовал себя в безопасности для разговора. После призыва, отражения, перефразирования и затравки он откровенно рассказывает о своем пути к действию. Теперь ваша очередь что-то сказать. А если вы в чем-то с ним не согласны? Какие-то из его фактов неверны, а основанные на них умозаключения ошибочны или существенно отличаются от ваших? Что делать теперь?

Соглашайтесь

Если понаблюдать за жаркими спорами в семьях или трудовых коллективах, можно заметить одну общую, довольно интригующую черту. Хотя стороны отчаянно спорят, на самом деле они находятся в *яростном согласии* друг с другом. Они согласны по основным пунктам, но продолжают бороться, потому что нашли способ превратить незначительные различия в ожесточенный спор.

Например, вчера ваш сын-подросток опять вернулся домой поздно ночью. Все утро вы с женой спорили об этом проступке. В последний раз, когда Джеймс пришел домой за полночь, вы решили запретить ему ходить гулять. Но теперь вам кажется, что жена отступила от этого правила, разрешив Джеймсу сходить на футбольный матч. На самом деле это всего лишь недоразумение, вы с женой *согласны* по основному вопросу – о запрещении прогулок. У вас сложилось мнение, что жена отказывается от этого соглашения, хотя на самом деле вы просто не уточнили, когда начинается оговоренный «домашний арест». Вам необходимо отступить от спора и послушать, что вы оба говорите, тогда вы поймете, что не расходитесь во взглядах, а находитесь в яростном согласии друг с другом.

Большинство споров происходят из-за 5–10 % фактов и умозаключений, по которым нет согласия. И хотя разногласия действительно нужно устранять, все же начинайте не с этого, а с тех взглядов, которые вы с собеседником разделяете.

Вот каков будет совет: если вы абсолютно согласны с мнением другого человека, скажите это и продолжайте разговор. Соглашайтесь, если вы согласны, не превращайте согласие в спор.

Дополняйте

Конечно, большинство из нас превращают согласие в спор, потому что не согласны с определенным высказыванием собеседника. Неважно, что это незначительная часть всего разговора. Если нам нужен повод для спора, то лучшего не придумаешь.

Мы с раннего детства привыкли замечать самые незначительные просчеты окружающих. Например, уже в детском саду было ясно, что если знаешь правильный ответ, то будешь любимчиком воспитательницы. Хорошо быть правым. Естественно, если и другие знают верный ответ, они тоже окажутся в любимчиках. Поэтому еще лучше оказаться самым первым правым. Вы учитесь находить даже микроскопические ошибки в фактах, суждениях и логике окружающих и тычете в них пальцем. Быть правым за счет других – что может быть лучше?

К моменту окончания учебы вам уже вполне можно присваивать докторскую степень за умение выискивать мелкие различия и превращать их в грандиозные скандалы. Поэтому, если кто-то вносит какое-либо предложение (основанное на фактах и умозаключениях), вы заранее уже готовы не согласиться. И если вам удастся найти что-то отличное от своих взглядов, вы из мухи делаете слона. Вместо нормального диалога начинается яростное согласие.

С другой стороны, если понаблюдать за людьми с развитыми навыками ведения диалога, становится понятно, что они не прибегают к таким привычным уловкам – найти просчет и громогласно заявить о нем. На самом деле они ищут точки соприкосновения, а значит, часто начинают фразу словами «Я согласен...», после чего говорят о том, с чем именно соглашаются.

Значит, если собеседник упустил какой-то элемент в споре, умелые ораторы соглашаются, а затем дополняют его. Вместо слов «Не так, ты забыл упомянуть...» они говорят: «Совершенно верно. Кроме того, я заметил, что...»

Если вы согласны с тем, что было сказано, но информация оказалась неполной, дополните ее. Укажите, с чем вы согласны, а потом добавьте элементы, которые были упущены во время обсуждения.

Сравнивайте

Наконец, если вы не согласны, сравните свой путь к действию с курсом собеседника, то есть вместо предположения, что *он* ошибается, решите, что у вас с ним разные взгляды. Он вполне может заблуждаться, но вы не знаете этого наверняка, пока не рассмотрели ситуацию со всех сторон. На данный момент вам известно лишь то, что вы с ним не сходитесь во мнении. Поэтому не кричите: «Неправильно!» – а начните с откровенной фразы: «Кажется, у меня несколько иное представление о данном вопросе. Позвольте высказать его».

После этого объясните свой путь к действию, используя приемы ПОМНИ из главы 7, то есть поделитесь своими наблюдениями, говоря о них в некатегоричной форме, и предложите другим проверить ваши утверждения. Высказавшись, попросите собеседника помочь вам сравнить вашу точку зрения с тем, что думает он. Вместе работайте над этим и объясняйте все различия.

Не забывайте об основных правилах: соглашайтесь, если вы согласны; дополняйте, если что-то было упущено; сравнивайте, если вы в чем-то непохожи. Но не превращайте разницу во мнениях в споры, которые вредят отношениям и приводят к негативным последствиям.

Резюме: учитываем курс собеседника

Чтобы обеспечить свободный обмен мнениями и помочь собеседникам отказаться от привычного молчания или агрессии, учитывайте их курс, вместе восстановите в памяти их путь к действию. Начните с проявления заинтересованности и терпения. Это поможет восстановить безопасность. После этого, чтобы добраться до истоков этого пути, используйте четыре действенных приема.

Призывайте. Начинайте с вопросов, проявляя интерес к взглядам собеседника.

Отражайте. Укрепите безопасность, уважительно признавая наличие у человека определенных переживаний.

Перефразируйте. Когда собеседник делится частью своей истории, повторите услышанное, чтобы показать, что вы не только понимаете его, но к тому же создаете необходимую атмосферу безопасности для свободного обмена мнениями.

Делайте задел. Если собеседник по-прежнему сомневается, дайте ему затравку. Выскажите свои предположения по поводу его мыслей и чувств.

Начиная делиться своими взглядами, не забывайте основные правила.

Соглашайтесь. Соглашайтесь, если вы согласны.

Дополняйте. Если собеседник упускает что-то из виду, согласитесь, с чем можете, и дополните его мысль.

Сравнивайте. Если ваши позиции действительно во многом расходятся, не утверждайте, что ваш собеседник ошибается, а сравните ваши точки зрения.

Глава 9

Начинаем действовать. Как перевести ключевую дискуссию в реальные результаты конкретных действий

Ничего не делать по силам каждому.

Сэмюель Джонсон

Как уже отмечалось, добавление мнений в общий фонд способствует диалогу. Это *один из факторов*, помогающих принимать осмысленные решения, за которыми следуют разумные поступки. Чтобы вызвать такой свободный обмен мнениями, мы поделились с вами приемами, которым научились, наблюдая за людьми, талантливо ведущими диалог. Если вы следовали некоторым или всем этим советам, то уже заполнили ваш общий фонд до краев.

Пришло время освоить два последних приема. Наличие разделенных мнений в общем фонде не гарантирует, что мы все придем к согласию в вопросе, что делать дальше с этими точками зрения. Например, когда семьи или трудовые коллективы вырабатывают множество идей, им часто не удается претворить их в жизнь по двум причинам:

- Они имеют довольно смутное представление о том, как принимать решения.
- Они с трудом могут реализовать те решения, которые им удалось принять.

Это опасно. Более того, когда люди переходят от добавления мнения в общий фонд к реальным действиям, обязательно возникают новые трудности. Кто должен выполнять задание? Это может оказаться спорным вопросом. Как нужно принимать решения? Этот вопрос может вызвать у разных людей разные эмоции. Давайте посмотрим, что нужно для решения каждой из этих проблем. Сначала – принятие решений.

Диалог – это не принятие решений

Самыми рискованными моментами в ключевых дискуссиях остаются их начало и окончание. Начало – потому что нужно найти способ укрепить безопасность, иначе все пойдет наперекосяк. Окончание – поскольку, если вы невнимательно отнесетесь к тому, как объясняете свои умозаключения и решения, основываясь на общем фонде разделенных мнений, позже ваши ожидания могут не оправдаться. Это происходит двумя способами.

Как принимать решения? Во-первых, люди могут просто не знать, как принимаются решения. Например, Кара расстроена: Рене только что вручил ей брошюру о трехдневном круизе и объявил, что уже заказал билеты и даже заплатил аванс – пятьсот долларов.

Неделю назад у них был серьезный разговор с обсуждением планов на отпуск. Оба с уважением и откровенностью высказали свои предпочтения и пожелания. Это было нелегко, но в конце концов они решили, что им обоим подойдет круиз. Тем не менее сейчас Кара расстроена, а Рене недоумевает, почему она не в восторге.

Кара согласилась на круиз *в принципе*, она не соглашалась именно на этот круиз. Рене подумал, что подойдет любой, и принял решение самостоятельно. Ну что ж, Рене, желаем тебе приятно провести время.

Мы вообще собираемся что-то решать? Вторая проблема с принятием решений возникает, когда никакое решение не принимается. Либо идеи распыляются и исчезают, либо люди не понимают, что с ними можно сделать. А возможно, каждый ждет, пока другой примет это решение. «Ну вот, мы заполнили общий фонд. Теперь делай с ним что-нибудь». Как бы там ни было, решение повисает в воздухе.

Определите, как принимать решения. Обе эти проблемы можно решить, если перед принятием решений участники определяют, как

будут это делать. Не позволяйте людям думать, что диалог – это уже принятие решений. Диалог – это процесс сбора всех имеющихся мнений в общий фонд, в котором, естественно, участвуют все. Однако то, что всем разрешено высказаться, вовсе не означает, что они автоматически участвуют в принятии всех решений. Чтобы ваши ожидания оправдались, отделите диалог от принятия решений. Объясните, кто именно и почему принимает в нем участие.

Когда полномочия ясны. Если вы наделены властью, то можете определять, какой из способов принятия решений применить в данном случае. Например, руководители и родители определяют метод принятия решений, так как это входит в их обязанности лидеров. Вице-президенты не спрашивают совета временных работников, когда речь идет о динамике цен или работе производственных линий. Это является частью официальных обязанностей руководителя. Родители не просят маленьких детей выбрать охранную сигнализацию для дома или самостоятельно установить время обязательного возвращения после занятий. Это входит в обязанности родителя. Конечно, как руководители, так и родители передают права для принятия многих решений своим подчиненным и детям, если наделяют их какими-либо обязанностями, но все равно только человек с достаточными полномочиями определяет, какой метод принятия решений использовать. Также частью их руководящих функций является определение того, какие полномочия по принятию каких решений можно передать другим и когда это лучше всего сделать.

Если полномочия неясны. Если четко обозначенных полномочий нет, довольно сложно определить, как следует принимать решения. Например, вспомните разговор с учителем вашей дочери, который мы рассматривали раньше. Стоит ли оставлять ребенка на второй год? Кто должен это решать? Кто определяет, кем должно приниматься это решение? Всем ли было предоставлено слово? Входит ли это в обязанности администрации школы? Если на родителях лежит основной груз ответственности, должны ли они

советоваться со специалистами и только после этого принимать решение? Существует ли вообще четкий ответ на этот непростой вопрос?

Случай, подобный этому, идеально подходит для диалога. Все участники должны внести свои мнения в общий фонд, в том числе и относительно того, кто обязан принимать окончательное решение. Если вы не будете открыто говорить о том, кто и почему принимает решение, а ваши мнения во многом различны, то весьма вероятно, что все закончится ожесточенной борьбой, точку в которой сможет поставить только суд. К сожалению, в реальной жизни такие случаи нередки.

Так что же нужно делать? Открыто поговорите о способностях и интересах своего ребенка, *а также* о том, как будет приниматься окончательное решение. Не упоминайте с самого начала об адвокатах и судебных исках, это только разрушит ощущение безопасности и создаст напряженную атмосферу. Ваша цель заключается в проведении открытого, честного и спокойного разговора о вашем ребенке, а не в том, чтобы упрочить ваше влияние, угрожать или каким-то образом унижить преподавателей. Вооружитесь мнением экспертов и обсудите, как и почему его нужно учесть. Если неясно, кто должен принимать решение, воспользуйтесь своими лучшими навыками ведения диалога и внесите мнение в общий фонд. Сообща определите, кто несет ответственность за принятие решения.

Четыре метода принятия решений

Для того чтобы определить, как принимать решение, желательно уметь обсуждать доступные варианты. Существует четыре распространенных способа принятия решений: команда, совещание, голосование и консенсус. Такой порядок соответствует возрастающей степени вовлеченности в процесс всех участников. Естественно, что при большей вовлеченности возрастает и заинтересованность привлеченной стороны. Это плюс. Минус в том, что в таком случае снижается оперативность принятия соответствующего решения и его действенность. Здравомыслящие люди выбирают из этих четырех методов тот, который больше подходит им в зависимости от конкретных обстоятельств.

Команда

Начнем с решений, которые не предусматривают какого-либо участия с нашей стороны. Это происходит одним из двух способов: либо внешняя сила выдвигает свои требования (которые не оставляют нам простора для маневра), либо мы сами наделяем кого-то правом принимать решение, а затем просто следуем его указаниям. Нас не очень привлекает причастность к процессу – пусть лучше кто-то другой сделает всю работу.

В случае с внешними силами потребители устанавливают цены, государственные учреждения определяют стандарты качества, а другие руководящие органы просто выдвигают нам свои требования. Точно так же и служащие привыкли считать, что их руководители постоянно решают важные вопросы, в то время как последние большей частью заняты тем, что просто передают своим работникам определенные требования, исходя из существующих условий. Это командные решения, где не нам решать, что делать. Наша задача – определить, как воплотить эти решения в жизнь.

В случае с предоставлением кому-то права принятия решения этот вопрос кажется нам столь незначительным, что мы просто не заинтересованы в его решении или полностью уверены в том, что человек, которому это доверено, способен принять правильное решение. Больше вовлеченности не потребуется. В слаженных коллективах многие решения принимаются после того, как право решающего голоса предоставляется человеку, которому мы полностью доверяем. Нам не хочется тратить на это время, поэтому мы с радостью перекладываем эту задачу на плечи других.

Совещание

На совещание обычно приглашаются люди со стороны, которые могут помочь сделать окончательный выбор. Вы можете

посоветоваться со специалистами, с представителями коллектива или просто с кем-то, кто хочет высказать свое мнение по данному вопросу. Совещание может стать эффективным способом поиска идей и поддержки, благодаря которому удастся не увязнуть в затянувшемся принятии решения или хотя бы снизить такой риск. Умные руководители, родители и даже супружеские пары часто принимают решения таким образом. Они собирают идеи, оценивают варианты, делают выбор, а затем ставят в известность остальных заинтересованных лиц.

Голосование

Голосование лучше всего подходит для ситуаций, где главное – эффективность, а вам приходится выбирать из нескольких хороших вариантов. Члены коллектива понимают, что их предпочтения могут и не победить, но, с другой стороны, они не хотят тратить время на бесконечное обсуждение одного и того же вопроса. Какое-то время они могут дискутировать, после чего начинается голосование. Если есть несколько достойных вариантов, голосование помогает значительно сэкономить время, но к нему нельзя прибегать, когда члены команды не согласны поддержать хотя бы одно из имеющихся предложений. В таком случае необходим консенсус.

Консенсус

Этот метод может оказаться как большим благом, так и страшным проклятием. Консенсус подразумевает, что вы обсуждаете вопрос до тех пор, пока все единодушно не сойдутся на одном решении. Благодаря ему можно создать невероятное единение и получить высококачественные решения. Но если этот метод использовать неправильно или не в той ситуации, когда необходим именно консенсус, он может привести к пустой трате времени. Им можно воспользоваться только в том случае, если, во-первых, вопросы

очень важные и сложные и, во-вторых, все без исключения участники должны поддержать окончательное решение.

Как сделать выбор

Зная об этих четырех методах, давайте выясним, каким из них нужно пользоваться при определенных обстоятельствах. Кроме того, мы хотим предложить вам несколько советов по поводу того, как избежать распространенных ошибок.

Четыре важных вопроса

Выбирая один из четырех методов, ответьте на приведенные ниже вопросы.

1. *Для кого это важно?* Определите, кто искренне хочет участвовать в принятии решения и кого может затронуть этот процесс. Это будут ваши кандидаты на участие. Не привлекайте тех, кому все равно.

2. *Кто знает?* Выясните, кто обладает необходимыми вам знаниями для принятия оптимального решения. Убедите этих людей принять участие в обсуждении, но постарайтесь не задействовать тех, кто не сможет предоставить никакой новой информации.

3. *Кто должен согласиться?* Подумайте о тех, чье участие в качестве влиятельных или наделенных полномочиями людей вам может понадобиться. Лучше вовлечь их в процесс принятия решения уже на этой стадии, чем поставить перед свершившимся фактом с риском последующего противодействия с их стороны.

4. *Сколько человек стоит привлечь?* Людей, способных вам помочь принять качественное решение, должно быть как можно меньше. Спросите: «Хватает ли у нас участников для того, чтобы сделать хороший выбор? Нужно ли привлекать еще кого-то, чтобы заручиться их поддержкой?»

Что вы скажете о себе? Вот совет трудовым коллективам и семьям, которым никак не удастся принимать правильные решения.

Составьте список важных тем, решения по которым вам необходимо принять. Затем обсудите с помощью четырех важных вопросов, как каждое из них обычно принимается и как это *должно быть в идеале*. После этого определите, как вы будете принимать решения в дальнейшем. Опыт ключевых дискуссий на эту тему поможет уладить много проблем.

Типичные ошибки при принятии решений и умение избегать их

Теперь рассмотрим эти четыре метода по порядку. Каковы обычные ошибки, связанные с их использованием, и, что еще важнее, как их можно избежать?

Правильное применение команды

Ошибка. Многие годы сотрудники жаловались, что их руководители слишком властны. Они раздают приказы как конфеты к празднику, при этом не просто диктуют, что нужно делать, но и ограничивают работников в выборе способов выполнения этих распоряжений. Указаниями руководства регламентируется все, вплоть до мельчайших деталей, хотя намного лучше было бы предоставить сотрудникам самим решать рабочие вопросы, ведь они не просто непосредственно выполняют эту работу, но и являются специалистами высокого класса.

Современное поколение работников (а по большому счету и детей) в отличие от своих предшественников рассчитывает на более широкое участие в принятии решений, о котором их дедушки и бабушки даже и не мечтали. Молодые люди уже не считают себя всего лишь парой рук, которым нужны указания, они хотят думать и решать, готовы брать на себя больше ответственности.

Поэтому, если вы столкнулись с возможным командным решением, постарайтесь следовать приведенным ниже советам.

Не раздавайте приказы как конфеты. Нам хватает командных решений (то есть ограничений, налагаемых внешними силами), поэтому не стоит создавать новые. Усвойте основное правило: если люди могут сделать выбор, позвольте им это, не связывайте им руки без причины. В случае с детьми, например, вы можете установить правила относительно чистоты в общих комнатах вашего дома, но

позволить им самим решать, как поддерживать порядок в своих (разумеется, учитывая требования гигиены).

Столкнувшись с командным решением, подумайте, к каким элементам может быть применен гибкий подход. Если официальное учреждение установило определенный стандарт или клиент сделал заказ, то вы уже изначально ограничены в принятии решения относительно работы и следования стандартам, однако можете определить, *как именно* работать. Выясните границы свободы ваших действий, а затем позвольте другим делать выбор внутри этих границ.

Объясните причину. Отдавая распоряжение, объясните лежащую в его основе причину. Если другие будут знать ее, им будет значительно проще выполнить ваше указание. Например, если вы считаете, что необходимо поработать сверхурочно, чтобы уложиться в срок, стоит объяснить, почему вы пришли к такому выводу.

Что можно и чего нельзя при проведении совещания

Наиболее очевидная проблема здесь такова: люди убеждены, что если их попросили поделиться своими мыслями, то они должны принимать участие в принятии решения. Легко понять, почему это происходит, поскольку *вы* сами попросили их о помощи, взвесили все варианты и сами же приняли решение. После этого две трети участников будут думать, что их обошли вниманием, потому что вы поступили не так, как они советовали.

Для совещания отлично подходит диалог, который позволяет вам получить все мнения в общий фонд. Но прежде чем люди начнут высказываться, убедитесь, что они понимают: если с ними советуются, это не означает, что окончательное решение будет приниматься путем общего консенсуса.

Когда нужно использовать совещание? Оно подойдет, если, во-первых, решение затронет многих, во-вторых, вы относительно легко сможете собрать информацию, в-третьих, людям

небезразлично, какое именно решение будет принято, и, в четвертых, существует много вариантов, но некоторые из них спорны.

Если все эти условия выполняются, прежде всего подумайте, как вы будете обсуждать основные вопросы со множеством людей, занимающих разные должности и находящихся в разных местах. Вариант просто позвонить друзьям или знакомым здесь не подойдет. Кроме того, обдумайте следующее.

Не делайте вид, что советуется. Если вы уже пришли к определенному выводу, не стоит разыгрывать комедию с приглашением помощников только для того, чтобы все равно сделать то, что давно решили. Например, начальник советуется с людьми и при этом сразу же отклоняет те идеи, которые не совпадают с его собственными, намекая, в каком направлении участникам нужно двигаться.

Объявите, что вы делаете. Если вы собираетесь задействовать только тех, к кому непосредственно относится данный вопрос, объясните остальным, кто эти люди, чтобы при желании с ними можно было поговорить. Это сродни политическим митингам: придут не все, а только те, кто захочет принять в них участие.

Объявите о своем решении. Если окружающие оказали вам любезность и поделились своими мнениями (неважно, последуете вы их совету или нет), они заслуживают того, чтобы знать, что и почему вы решили. Не пытайтесь сохранить свое решение в секрете, опасаясь обидеть их, все равно вскоре они о нем узнают. Лучше им услышать об этом от вас, а не от знакомых за кружкой пива.

Удачное голосование

Взвесьте последствия. Голосование по своей сути создает победителей и побежденных, поэтому вам следует быть осторожным. Голосовать можно, только если вы знаете, что побежденных это не слишком беспокоит, иначе вам придется

выдержать долгую битву уже после принятия решения. Например, в случае с детьми необходимо, чтобы, прежде чем соглашаться на ваше предложение голосовать, они тщательно обдумали, не расстроит ли их проигрыш.

Точно знайте, когда можно голосовать. Если вопрос не очень важен и есть много хороших вариантов для выбора, а участники не хотят тратить на него много времени, тогда голосуйте. Это делается, например, для того, чтобы сократить объемный список с двадцати до пяти пунктов. Затем, чтобы выбрать из этих пяти один, воспользуйтесь консенсусом.

Используйте голосование только в нужных случаях. Если решение вопроса интересует всех, но трудно сделать выбор, не стоит прерывать обсуждение и голосовать. Голосование никогда не должно заменять тщательный анализ и нормальный диалог. Если вы говорите: «Ну ладно, так мы никогда ничего не решим, давайте голосовать», то совершаете серьезную ошибку.

Ощутите радость консенсуса

Представьте, что вы работаете с шестью коллегами в очень тесном помещении. Все идет нормально, пока однажды не появляется новый сотрудник с огромной коробкой, в которой собраны его вещи. Коробка напоминает ящик со склада и движется на колесиках. Через тридцать секунд комната заполняется звуками, издаваемыми музыкальной группой под названием «Децибел-киллер». Вы далеко не в восторге от такой музыки и боитесь, что голова сейчас разорвется на куски. Как с этим можно справиться?

Или еще одна проблема: как решить, какая температура в комнате вам нужна, если вы делите помещение еще с кем-то?

А вот такой вопрос: куда вся семья отправится в отпуск?

Если вам нужен последний довод, то вот он: кто будет выполнять самую неприятную работу дома и в офисе?

В подобных ситуациях невозможно воспользоваться ни методом совещания, ни методом команды. Решение затрагивает всех, оно никому не безразлично; кроме того, существует несколько неравнозначных вариантов. При таких ключевых дискуссиях требуется консенсус. Все участники встречаются, честно и откровенно обсуждают варианты, рассматривают разнообразные идеи и сообща приходят к решению, которое устраивает каждого. Как и ключевые дискуссии вообще, этот процесс отнюдь не прост и довольно часто проходит неверно. Предлагаем несколько подсказок, которые помогут избежать распространенных ошибок.

Не ищите консенсус по любому поводу. Как однажды заметил Абрахам Маслоу: «Тому, у кого из инструментов в наличии только молоток, любая проблема кажется гвоздем». Принятие решений с помощью консенсуса широко используется в наши дни в качестве такого молотка. Люди часто применяют его в ситуациях, не заслуживающих того внимания и времени, которое на это тратится, или в случаях, когда достигнуть общего согласия по определенному

вопросу просто невозможно. Например, сорок человек обсуждают выбор цвета для оформления офиса. Это слишком много, поэтому лучше воспользоваться совещанием. Коллектив решает, нужно ли всем пользоваться одинаковыми кофейными чашками (пример из жизни). Позвольте каждому решить этот вопрос самостоятельно. Родители просят сына самому выбрать себе наказание. Это не всегда хорошо, некоторые решения нужно осуществлять в приказном порядке.

Не делайте вид, будто интересы каждого будут учтены. Никто никогда не говорил, что благодаря консенсусу принимаются во внимание интересы всех участников. Этот метод предполагает осуществление не того, что хочется вам, а того, что будет лучше для всей семьи или коллектива. Здесь необходим компромисс, в результате которого вы соглашаетесь поддержать не очень понравившуюся вам идею, если она окажется наиболее подходящей для группы.

Не нужно мученичества. Если семьи или трудовые коллективы успешно пользуются консенсусом, значит, они умеют вести нормальный диалог. Для того чтобы добиться своего, они не прибегают к молчанию или агрессии. Поскольку каждому предоставляется слово и он правильно использует этот шанс, в таких группах не бывает ситуаций, когда кто-то постоянно уступает под напором других, а затем ведет себя как мученик: «Вам нравится идея отдыха в тематическом парке? Не волнуйтесь из-за меня, я просто посижу здесь в сторонке и попытаюсь представить, что было бы, если бы мы все отправились в Париж».

Не устанавливайте очередь. Решения нужно принимать исходя из их качества, а не из того, кто вносит это предложение. Не следует устанавливать очередность: «Леона, помню, в прошлый раз ты уступила, поэтому теперь наша очередь сделать по-твоему». Принимайте решения, основываясь на том, какой из вариантов лучше всего соответствует требованиям группы. Это не значит, что не учитывается личный вклад или пожелания участников (например,

уступка тем, кто очень заинтересован в этом проекте, если вам лично все равно). Просто нужно помнить, что будущее вашей семьи или компании не должно зависеть от слепого случая.

Не машите кулаками после боя. Поиск консенсуса должен проходить открыто и при участии всей группы. Если вы не выскажете своих сомнений, а после дискуссии будете подходить с ними к отдельным людям, это не принесет никаких результатов. Если у вас есть вопрос, задайте его перед всеми. Откажитесь от закулисных игр, тайных совещаний и сговоров, предоставьте заниматься этим участникам телевизионных игр. Они могут себе позволить оскорблять друг друга, забрать выигрыши и разойтись в разные стороны. В случае с семьей или коллегами вам придется много времени провести вместе после того, как вы поведете себя недостойным образом, поэтому последствия окажутся продолжительными и весьма ощутимыми.

Не говорите: «Я же тебя предупреждал!» Ничто не раздражает так, как человек, который соглашается с определенным решением, а если оно не сработало, начинает кричать: «Я же вас предупреждал!» Если в группе вы пришли к какому-то выводу, поддерживайте эту идею, *особенно* если она оказывается неудачной. Здесь нет места ненадежным друзьям или членам семьи. Проявите характер. Если идея оказывается ошибочной, разделите поражение со всеми.

Советы для тех, кто ограничен во времени

Бывают случаи, когда вы знаете, что нужно привлечь других для решения вопроса, но вам необходимо принять решение к точно установленному сроку. В такой ситуации подумайте над резервным вариантом.

Например, вы можете объявить: «Нам необходимо принять важное решение, которое затронет каждого, и сделать это нужно ровно до десяти часов. Предлагаю применить консенсус. Однако если до 9:45

мы не приходим к согласию, процесс станет совещательным, то есть я выслушаю ваши предложения и сам приму решение».

Такая стратегия позволяет выбрать оптимальный метод принятия решения и оставляет вам пути к отступлению, чтобы не выглядеть деспотом, если вдруг не хватит времени.

Воплощение решений в жизнь: распределение заданий

Рассмотрим финальный этап: вы провели нормальный диалог, заполнили общий фонд мнений, определили, как этим фондом пользоваться, и в итоге пришли к определенным решениям. Пора что-то делать. Некоторые вопросы можно уладить непосредственно во время обсуждения, но для решения других потребуется участие отдельного человека или всей команды. Необходимо распределить задания.

Очевидно, что, если в деле участвует больше двух человек, всегда существует вероятность некоторой путаницы. Чтобы не попасть в обычную ловушку, обязательно продумайте ряд вопросов.

- Кто?
- Что будет делать?
- К какому сроку?
- Как вы проверите выполнение?

Кто?

Как гласит пословица: «Двоим сесть, так нельзя и грести». Если не дать конкретное задание определенному человеку, вся сложная работа по принятию решения не принесет никаких плодов.

Когда наступает время распределять задания, помните, что понятия «мы» здесь не существует. Если речь идет о выполнении поставленной задачи, «мы» обычно подразумевает «не я». Таковы правила, по которым мы играем. Даже если человек и не пытается увернуться от задания, термин «мы» может заставить его подумать, что ответственность лежит на ком-то другом.

Назначьте ответственного за каждое задание. Это особенно применимо в быту. Распределяя обязанности по дому, за каждой закрепите определенного человека. Если для какой-то задачи вы

назначаете нескольких человек, выберите из них того, кто будет отвечать за ее выполнение. Иначе потом всякое чувство ответственности будет утеряно, так как все начнут кивать друг на друга.

Что будет делать?

Обязательно четко распределите обязанности. Чем выше ожидания, тем больше вероятность разочарования впоследствии. Например, эксцентричный предприниматель Говард Хьюз как-то поручил группе инженеров сконструировать и изготовить первый в мире автомобиль с паровым двигателем. Рассказывая о своей мечте создать машину, которая могла бы работать на горячей воде, он, по сути, не дал инженерам никаких конкретных указаний.

После нескольких лет напряженной работы был создан первый успешный прототип автомобиля. Через его корпус протянулись десятки труб – так была решена проблема, куда поместить всю воду, необходимую для движения машины. По большому счету автомобиль был огромным радиатором.

Когда Хьюз спросил, что случится, если машина попадет в аварию, инженеры взволнованно пояснили, что пассажиры сварятся заживо, как раки в кастрюле. Хьюз остался настолько недоволен результатом, что приказал разрезать автомобиль на части размером не больше нескольких сантиметров. Так завершился этот проект.

Поучимся на его ошибках. Распределяя задания, подробно объясните, чего вы ожидаете. В семьях возникают проблемы, когда один из супругов не хочет тратить время на то, чтобы тщательно обдумать все возможные результаты, а затем расстраивается, что его невысказанные желания не были исполнены. Пытались ли вы когда-нибудь переставлять мебель вместе с близким человеком? Тогда вы поймете, о чем мы говорим. Лучше с самого начала потратить какое-то время на пояснение своих желаний, чем в результате задеть чьи-то чувства и ничего не добиться.

Чтобы объяснить свои стремления, воспользуйтесь противопоставлением. Если в прошлом вы сталкивались с тем, что какие-то задачи понимались неверно, расскажите о типичных ошибках в качестве иллюстрации того, чего вы хотели бы *избежать*. Если возможно, приведите наглядные примеры, старайтесь не говорить абстрактно. Авторы этой книги усвоили эту истину после того, как обратились к услугам дизайнера. Он много рассказывал о том, что собирается сделать, и это звучало великолепно. Истратив 25 тысяч долларов, он создал нечто невообразимое. И с тех пор мы точно знаем: нужно иллюстрировать свои желания конкретными примерами, чтобы объяснить, чего мы хотим, а что нам не нужно. Чем яснее задание, тем меньше вероятность, что вы будете неприятно удивлены результатом.

К какому сроку?

Поразительно, как часто этому моменту не уделяется никакого внимания. Вместо того чтобы установить четкие сроки, обычно говорят, что задание нужно выполнить «когда-нибудь». В таком случае обязательно появятся другие срочные дела, а это задание откладывается в долгий ящик и вскоре забывается. В ходе выполнения поручений без четко установленных сроков чаще всего невозможно добиться определенных результатов, зато обязательно находятся виновные. Цель без сроков выполнения – это не цель, а всего лишь указание направления.

Как вы проверите выполнение?

Всегда определяйте, как часто и каким образом вы будете проверять выполнение задания. Это может быть обыкновенное сообщение по электронной почте с подтверждением выполнения проекта. Это можно также сделать в виде полного отчета от членов

коллектива или семьи. Но чаще всего проверки осуществляются в процессе работы.

Очень просто включить методы проверки в само задание, например: «Позвони мне на сотовый, когда сделаешь уроки. Тогда ты сможешь погулять с друзьями, хорошо?»

Можно обозначить основные пункты выполнения задания: «Сообщи, когда закончишь работать с книгами. Тогда мы сможем обсудить дальнейшие шаги». Естественно, что такие основные моменты необходимо увязать с крайним сроком выполнения работы: «Сообщи, как только закончишь исследование этой части проекта. У тебя есть время до конца ноября, но если справишься раньше, сразу же позвони».

Помните: если вы хотите, чтобы люди ощущали свою ответственность, им необходимо предоставить возможность проявить ее. Поэтому включайте в задание обязательную проверку его выполнения.

Документируйте свою работу

И снова вспоминается мудрость: «Один тупой карандаш стоит шести умных голов». Никогда не полагайтесь на память в том, что касается трудной работы. Если вы потратили время на важную дискуссию, воспользуйтесь всеми мнениями, которые возникли в ходе обсуждения. Однако их легко растерять, полагаясь только на свою память. Записывайте подробности выводов, решений и заданий. Не забудьте отметить, кто и к какому сроку должен выполнить определенную работу. Регулярно сверяйтесь с записями (обычно к следующей встрече) и просматривайте задания.

Уточнив, что должно быть выполнено, выслушайте отчеты ответственных за это людей. Если кто-то не справляется, пришло время для диалога. Обсудите этот вопрос, используя приемы ПОМНИ (см. главу 7). Наделяя людей ответственностью, вы не только повышаете их заинтересованность и способность выполнять обещания, но еще и создаете чувство единения.

Резюме: начинаем действовать

В результате удачно проведенных дискуссий примите правильные решения и добейтесь заинтересованности всех участников, избежав двух ловушек – неоправдавшихся ожиданий и бездействия.

Решите, как принимать решения

Команда (приказ). Решения принимаются без помощи других.

Совещание (рекомендации). Группа вносит свои предложения, после чего решает один человек.

Голосование. Решение принимается установленным большинством голосов.

Консенсус (всеобщее согласие). Все приходят к соглашению и поддерживают окончательное решение.

Четко доведите дело до конца

Установите, *кто именно* и к *какому сроку* выполняет *конкретные* задания. Они должны быть предельно ясны. Определите время *проверки*. Записывайте распределенные задания, затем следите за их выполнением. Наконец, выслушайте отчеты ответственных за все этапы работы.

Глава 10

Подводим итог пройденному. Инструментарий, который помогает изучить нужные приемы и подготовиться к важным переговорам

Общение работает на тех, кто работает над ним.

Джон Пауэлл

Если вы быстро прочитали предыдущие главы, то, возможно, чувствуете себя как анаконда, только что проглотившая крупную добычу, – переварить нужно многое.

Сейчас вы, наверное, не понимаете, как все эти советы можно применить на практике, особенно во время скоротечных и непредсказуемых важных дискуссий.

Материал данной главы поможет облегчить понимание и освоить все рассмотренные навыки ведения диалога. Во-первых, мы упростим материал, рассказав о том, что услышали от людей, уже изменивших свою жизнь благодаря этим приемам. Во-вторых, создадим модель, в которой будут наглядно представлены семь принципов диалога.

В-третьих, рассмотрим примеры важных дискуссий, во время которых применяются эти приемы.

Два рычага

На протяжении многих лет нам часто говорили, что людям существенно помогли принципы и приемы, описанные в этой книге. Но каким образом? Как может печатное слово содействовать важным переменам?

Понаблюдав за людьми в быту и на работе, поговорив с ними, мы поняли, что большинство из них добиваются совершенства, не пытаясь сосредоточиться на каких-то отдельных приемах, а применяя два основных принципа, описанных в книге. Надеемся, что, узнав их стратегии достижения успеха, вы почувствуете в себе достаточно уверенности, чтобы вступить на путь улучшения взаимоотношений с окружающими и достижения поставленных целей.

Учимся смотреть. Первый толчок к позитивным переменам дает прием под названием «Учимся наблюдать». Он подразумевает, что люди, развивающие навыки ведения диалога, постоянно следят за тем, остаются ли они в диалоге, не отходят ли от него. Один этот шаг меняет очень многое. Даже те, кто не может выучить либо применить приемы РУСО или ПОМНИ, способны извлечь большую пользу из этого материала, просто наблюдая за тем, не склоняются ли они к какой-то из форм молчания или агрессии. Возможно, они не знают, как решить определенную проблему, но ясно понимают, что отсутствие диалога ни к чему хорошему не приведет, поэтому и пытаются каким-то образом вернуться к нему. Оказывается, пытаться сделать что-то намного лучше, чем не делать ничего.

Именно поэтому не забывайте спрашивать себя: «Мы ведем настоящий диалог или уходим от него?» – это великолепное начало.

Научиться отслеживать происходящее нам часто помогают друзья. Они тренируются, общаясь с семьями или коллегами. Делясь своими мыслями, они учатся описывать важные дискуссии,

используя одинаковые понятия; такой общий словарь помогает людям измениться.

Возможно, самый распространенный способ проникновения терминологии диалога в повседневную жизнь – это фраза: «Мне кажется, мы отошли от диалога». Такое простое напоминание помогает обнаружить ошибку на раннем этапе, прежде чем она успеет нанести более или менее ощутимый вред. Когда мы наблюдали за тем, как трудовые коллективы, руководители и семейные пары публично признавали, что склоняются к молчанию или агрессии, окружающие часто замечали эту проблему и предпринимали шаги по ее устранению. «Ты прав, я говорю не то, что нужно» или «Прошу прощения, я пытался навязать вам свои мысли».

Создаем атмосферу безопасности. Второй рычаг воздействия – это создание атмосферы безопасности. Мы предположили, что диалог состоит из свободного обмена мнениями, которому в первую очередь мешает утрата чувства безопасности. Если вы замечаете, что вместе с собеседниками отходите от диалога, сделайте что-то, чтобы это чувство вернулось. Сделайте что угодно. Мы предложили несколько приемов, но это лишь незначительная часть обычной методики, применяемой на практике, но никак не непреложные принципы. Удивительно, но для восстановления безопасности можно сделать очень многое: просто поняв, что нужно заняться этим, вы в девяти случаях из десяти интуитивно сможете уладить возникшую проблему.

Иногда безопасность восстанавливается с помощью вопросов и проявления заинтересованности к точке зрения собеседника. Часто помогают приличествующие обстоятельствам прикосновения (но только с членами семьи и любимыми, поскольку прикосновения на работе могут быть расценены как сексуальные домогательства). Извинение, улыбка или даже просто просьба ненадолго прерваться помогут вернуть утраченное чувство безопасности. Главное – восстановить ее, сделать что-то, чтобы собеседник почувствовал

себя уверенно. Для этого подходит буквально каждый прием, который мы рассматривали в этой книге, – от противопоставления до РУСО.

Эти два рычага формируют понимание, а также способность начинать и поддерживать диалог. Когда ясна суть понятия, то именно эти приемы можно легко применить во время важных дискуссий. Теперь давайте обсудим остальные принципы, которые упоминались в этой книге.

Модель диалога

Чтобы организовать мышление и облегчить понимание принципов в целях их дальнейшего применения, рассмотрим модель, представленную на рис. 10.1. Она состоит из концентрических кругов и напоминает мишень. Обратите внимание, что в центральном круге находится общий фонд мнений – это центр мишени, или цель диалога. Если обмен мнениями происходит свободно, то они попадают в этот фонд, представляющий собой идеальный пример коллективного мышления.

Общий фонд мнений окружен атмосферой безопасности, которая позволяет высказывать свои мысли и удерживает от привычки прибегать к молчанию или агрессии. Когда беседа превращается в критическую дискуссию, необходимо твердое ощущение безопасности.

Рис. 10.1. *Модель диалога*

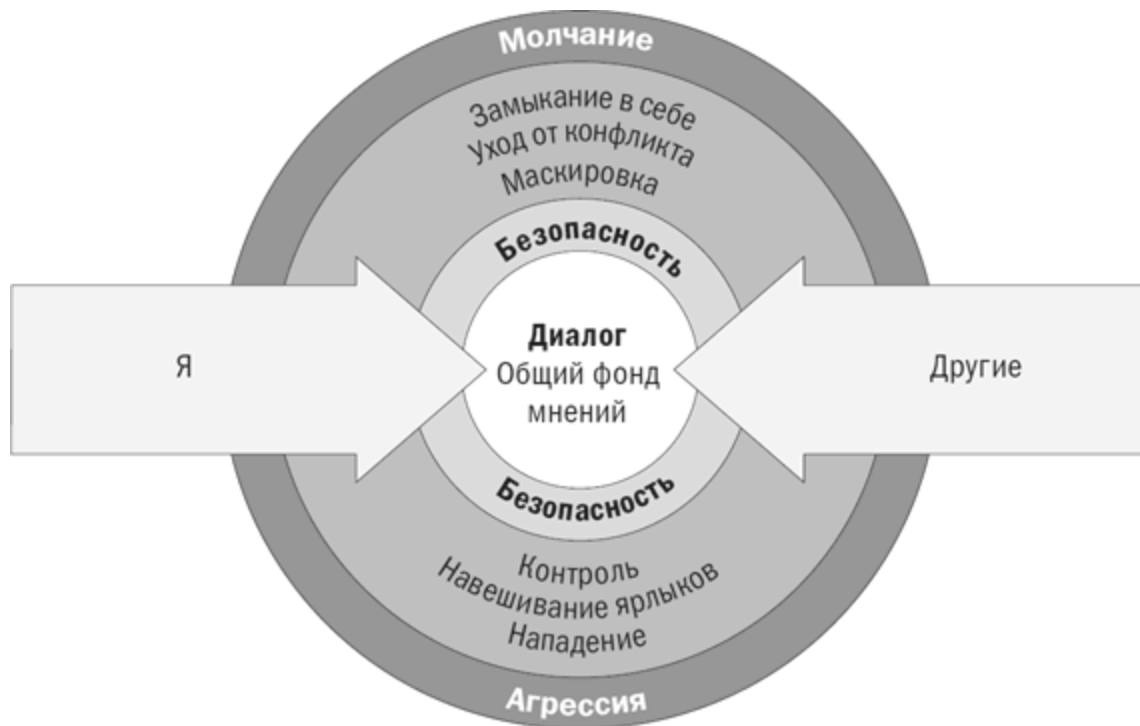


Следите за признаками утраты ощущения безопасности. На рис. 10.1 показаны модели поведения, на которые нам нужно обратить внимание, если безопасность оказалась под угрозой. Это шесть разновидностей молчания и агрессии, признаки которых мы ищем у других и у самих себя в стрессовой ситуации. Заметив их, мы понимаем, что безопасности что-то угрожает. Это подсказывает нам, что необходимо отступить от темы разговора, восстановить безопасность и только потом вновь возвращаться к беседе. Помните: не сдавайтесь и не ослабляйте свои доводы, а лишь восстановите безопасность, причем сделайте это быстро. Чем больше вы

отдаляетесь от диалога, впадая в молчание или агрессию, тем сложнее будет вернуться к нему и тем негативнее окажутся последствия.

Теперь модель необходимо дополнить собеседниками.

Рис. 10.2. Модель диалога

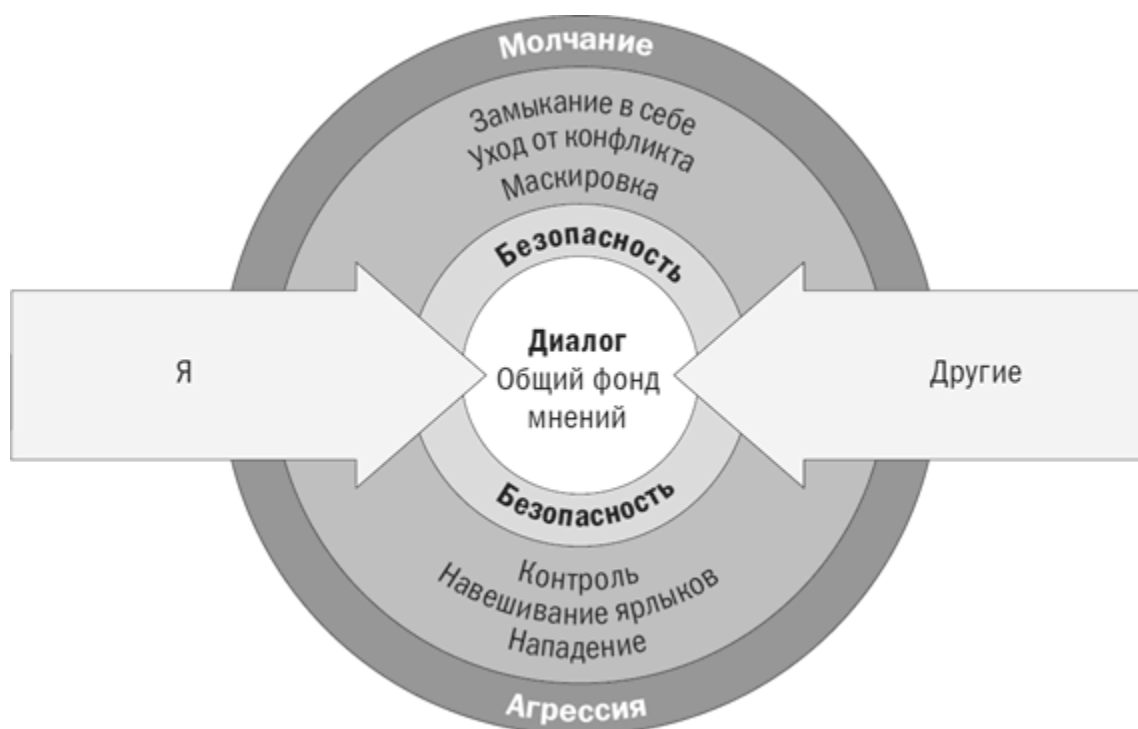


Я и другие (рис. 10.2). Вы обозначены на рисунке стрелкой с надписью «Я», а ваши собеседники – стрелкой, которая названа «Другие». Эти стрелки (обе указывающие на центр общего фонда мнений) показывают, что все участвуют в диалоге. Все мысли свободно поступают в общий фонд мнений. Прием «Учимся наблюдать» в данном случае означает, что мы следим за тем, чтобы любая из этих стрелок не отклонялась вверх или вниз – к молчанию или агрессии. Если такое случается, то либо вы, либо ваши собеседники начинаете избегать участия в диалоге.

Наблюдение и создание условий (рис. 10.3). Если вы замечаете, что склоняетесь к молчанию или агрессии, примените прием «Начните с

себя». Постарайтесь не прерывать участие в диалоге, сосредоточившись на том, чего вы на самом деле хотите, и поступая соответственно этому. Не применяйте стратегию «выбор слабака», когда кажется, что единственный выход – это молчание или агрессия.

Рис. 10.3. Модель диалога

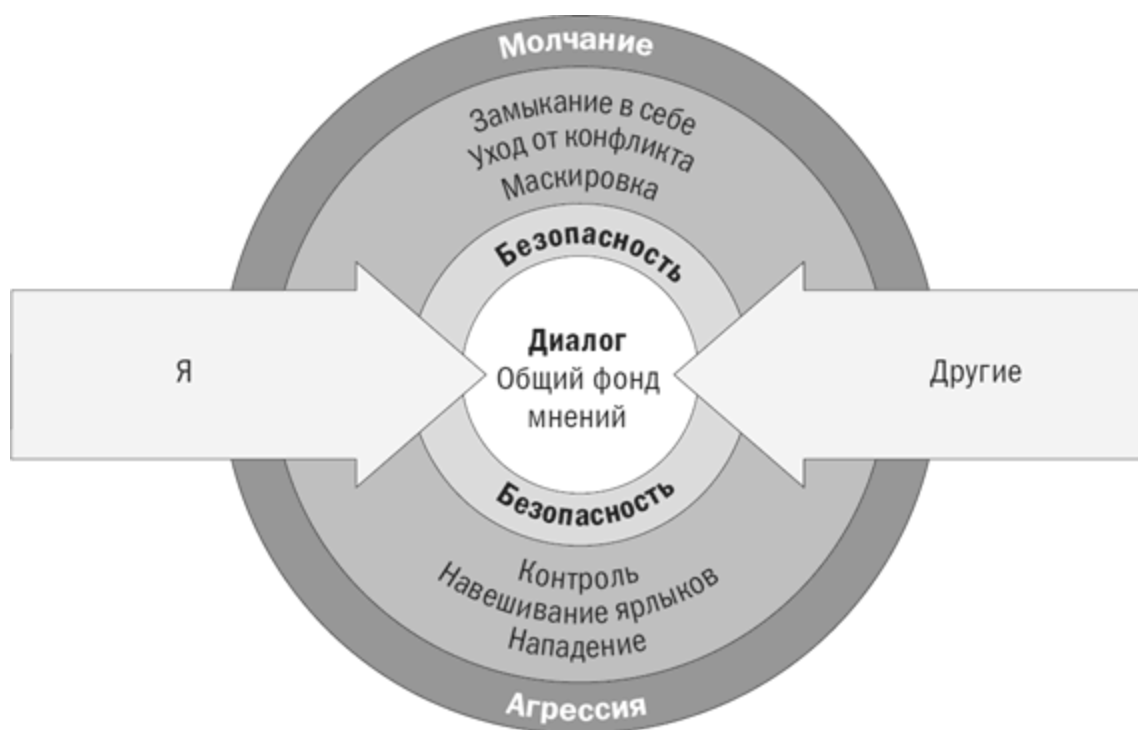


Когда эмоции закипают и начинают управлять беседой, воспользуйтесь принципом «Учимся давать объективную оценку», чтобы снова направить свою стрелку к общему фонду мнений. Восстановите в памяти свой путь к действию, не пропустите какую-либо из созданных вами артистических историй и дополните картину происшедшего.

Когда к молчанию или агрессии прибегают другие, восстановите безопасность, благодаря чему они смогут отказаться от своего ошибочного поведения и вернуться к диалогу.

Что делать. Следующие три принципа объясняют, что делать со своим мнением. Во-первых, придерживайтесь верного курса с помощью приема ПОМНИ, а именно: делитесь своими взглядами, восстанавливая собственный путь к действию; сначала изложите факты, а затем некатегорично объясните свою историю происшедшего; демонстрируйте серьезные намерения относительно диалога, приглашая собеседников поделиться своей точкой зрения (рис. 10.4), особенно если она отличается от вашей.

Рис. 10.4. Модель диалога



Чтобы помочь другим высказать свое мнение, учитывайте и их курс, обращайтесь внимание на их путь к действию.

Вы должны призывать, отражать, перефразировать и делать задел (ПОПЗ), чтобы узнать чувства, оценки и факты других участников разговора.

Если эти приемы оказались эффективными, тем самым вы покажете, что причины беспокойства собеседников можно обсудить,

то есть вполне *возможен* диалог. Это помогает им почувствовать себя в безопасности, отказаться от молчания или агрессии и присоединиться к участию в диалоге.

Наконец, когда общий фонд мнений заполнен, начинайте действовать. Сначала удостоверьтесь, что понимаете, как принимаются решения и каких вопросов они будут касаться, после чего обязательно следите за их реализацией, чтобы убедиться, что диалог привел к позитивным действиям и результатам.

Сначала вы можете воспользоваться моделью диалога, чтобы понять, что происходит. Не забывайте спрашивать себя: «Где я?», «Где другие?», «Мы участвуем в диалоге либо пребываем в молчании или агрессии?»

Затем задайте такие вопросы: «Где я хотел бы быть?» и «Где должны быть другие?» Принципы и приемы становятся методами и средствами поддержания диалога.

Как подготовиться к важным переговорам

Вот еще один, последний прием, который поможет упорядочить изложенный материал об искусстве ведения важных дискуссий. С его помощью вы подготовитесь к предстоящей беседе и многому научитесь на примере уже состоявшихся мастеров диалога.

Посмотрите на приведенную ниже таблицу. В первом столбце перечислены семь принципов ведения диалога, о которых мы говорили. Во второй включены приемы, связанные с каждым из этих принципов. Лучше всего начинать тренировку с последнего столбца, так как в нем приводятся вопросы, которые помогают применить все навыки в беседе.

Тренировка перед критическими дискуссиями

Принцип	Прием	Ключевой вопрос
1. Начнем с себя (глава 3)	Сосредоточьтесь на том, чего вы действительно хотите. Откажитесь от стратегии «выбор слабака».	Поступаю ли я так, как хочу? Чего я действительно хочу: — для себя; — для других; — для продолжения отношений? Как бы я вел себя, если бы действительно этого хотел? Чего я не хочу? Как мне получить то, что я хочу, и избежать того, чего я не хочу?
2. Учимся наблюдать (глава 4)	Не упустите момент, когда ситуация обостряется. Следите за угрозой безопасности. Следите за собственным поведением в стрессовой ситуации.	Не склоняюсь ли я к молчанию или агрессии? Не происходит ли того же с другими?
3. Восстанавливаем безопасность (глава 5)	При необходимости извиняйтесь. Используйте противопоставление, чтобы прояснить ситуацию. Воспользуйтесь приемом РУСО, чтобы определить общую цель.	Почему безопасность оказалась под угрозой? Установил ли я общую цель? Сохраняется ли взаимное уважение? Что мне нужно сделать, чтобы восстановить безопасность?
4. Даем объективную оценку (глава 6)	Восстановите в памяти пройденный путь. Отделите факты от субъективных оценок. Не пропустите трех артистичных историй. Дополните картину происшедшего.	Какова моя субъективная история происшедшего? Не пытаюсь ли я не замечать собственной роли в этой проблеме? Почему разумный и порядочный человек вздумал бы поступить так, как собеседник? Что мне нужно сейчас сделать, чтобы добиться того, чего я действительно хочу?

Принцип	Прием	Ключевой вопрос
5. ПОМНИм о необходимости придерживаться верного курса (глава 7)	Поделитесь фактами. Объясните свою точку зрения. Мыслите с позиции собеседника. Не будьте категоричны- ми. Искренность партне- ра – ваша цель.	Готов ли я воспринимать мнения других? Говорю ли я о сути проблемы? Уверенно ли я высказываю свои мысли?
6. Учитываем курс собеседника (глава 8)	Призывайте. Отражайте. Перефразируйте. Делайте задел. Соглашайтесь. Дополняйте. Сравнивайте.	Энергично ли я прослеживаю путь к действию собеседника? Избегаю ли я ненужных разногла- сий?
7. Начинаем действовать (глава 9)	Определите, как прини- мать решения. Документируйте реше- ния и прослеживайте их осуществление.	Как мы будем принимать решения? Кто и к какому сроку выполняет задания? Как мы будем проверять их выпол- нение?

Как все это работает на практике

Чтобы продемонстрировать возможность применения этих принципов в разгаре важных переговоров, подробно опишем ситуацию, в которой вы с сестрой напряженно обсуждаете раздел имущества матери. Пример показывает, как использовать эти принципы, и дает краткую характеристику каждого из них.

Все начинается с того, что вы встречаетесь в вашем загородном доме. Похороны матери были месяц назад, и теперь пришло время разделить оставшиеся деньги и вещи. Нельзя сказать, что вы с нетерпением ожидаете предстоящего разговора с сестрой.

Вопрос осложняется тем, что поскольку, на ваш взгляд, вы почти в одиночку ухаживали за матерью последние несколько лет, это нужно учесть при разделе имущества, но вы сомневаетесь, что сестра согласится с вашей точкой зрения.

Пример дискуссии, когда ставки высоки

– Нам нужно продать летний домик – мы им не пользуемся. Кроме того, нам нужны наличные, чтобы покрыть мои расходы по уходу за мамой в последние четыре года, – начинаете вы.

– Не начинай с обвинений, – прерывает вас сестра. – Я каждый месяц присылала тебе деньги, чтобы помочь. Ты же знаешь, если бы мне не приходилось так часто ездить в командировки, то я обязательно забрала бы маму к себе.

Вы замечаете, что эмоции уже накалены. Вы начинаете защищаться, а ваша сестра, кажется, сердится. Разговор становится критическим, и это не вселяет оптимизма.

Начните с себя

Спросите себя, что вам действительно нужно. Вы хотите получить справедливую компенсацию за вложенные время и деньги, к которым сестра не имела отношения. Кроме того, вам нужно сохранить хорошие отношения с сестрой. Но вы готовы идти на неоправданные уступки, избрав стратегию «выбор слабака». Поэтому задайте себе вопрос: «Как ей можно сказать, что я хочу получить справедливую компенсацию, и при этом не навредить нашим отношениям?»

Учитесь наблюдать

Вы видите, что у вас нет общей цели – вы обе пытаетесь оправдать свои поступки, а не обсуждаете наследство.

Восстанавливайте безопасность

Используйте противопоставление, чтобы помочь сестре понять вашу цель:

– Я не хочу ссориться или обвинять тебя в чем-то. Что мне действительно нужно – это получить компенсацию за то, что я почти в одиночку заботилась о маме последние годы. Я очень любила ее, но в материальном и эмоциональном плане это было нелегко.

– Почему ты думаешь, что сделала намного больше меня? – возражает сестра.

Учитесь давать объективную оценку

Вы говорите себе, что заслуживаете большего, потому что действительно больше заботились о маме и вам пришлось нести незапланированные расходы. Восстановите в памяти свой путь к действию, чтобы понять, какие реальные факты скрываются за той надуманной историей, которая вас так расстраивает.

Помните о необходимости придерживаться верного курса

Вам нужно поделиться с сестрой своими фактами и умозаключениями таким образом, чтобы она почувствовала себя в безопасности и высказала свою точку зрения. Итак, вы говорите:

– Я потратила очень много денег и вложила массу сил в уход за мамой, но не нанимала сиделку. Я знаю, что ты тоже очень беспокоилась о ней, но я действительно считаю, что выполняла больше рутинной работы, поэтому было бы справедливо использовать долю ее наследства, чтобы возместить часть этих расходов. Ты не согласна? Меня на самом деле интересует твое мнение.

– Ладно, может, просто вышлешь мне счет? – соглашается сестра.

Кажется, вашей сестре не очень по душе такой вариант. Вы слышите, что ее голос напряжен, а интонация скорее напоминает уступку, чем искреннее согласие.

Учитывайте направление, по которому двигаются собеседники

Поскольку одной из ваших целей остаются хорошие отношения с сестрой, важно, чтобы она внесла свое мнение в общий фонд. Используйте прием ПОПЗ, чтобы узнать, что она думает:

– По тому, как ты говоришь это, похоже, что такое предложение тебе не очень нравится. [*Отражение.*] Может, я что-то не учла? [*Призыв.*]

– Нет, если ты считаешь, что заслуживаешь больше, чем я, то, наверное, это правильно.

– Ты думаешь, я поступаю несправедливо и не признаю твой вклад? [*Затравка.*]

– Я знаю, что в последние годы я часто отсутствовала. Мне приходится много ездить. Тем не менее при первой возможности я всегда приезжала к вам и каждый месяц присылала деньги, чтобы помочь тебе. Я предлагала участвовать в оплате сиделки, но ты

решила, что это лишнее. Я не подозревала, что ты считаешь такое разделение обязанностей несправедливым, поэтому твоё требование большей части денег кажется мне необоснованным.

– Значит, ты считаешь, что делала все, что в твоих силах, и удивляешься, что я прошу компенсации? [*Перефразирование.*]

– Ну да.

Теперь вы понимаете точку зрения сестры и по-прежнему не согласны с ней. Объясните, в чем расходятся ваши взгляды. Вы частично разделяете её мнение о ситуации. Воспользуйтесь дополнением, чтобы подчеркнуть, с чем вы согласны, а с чем нет:

– Ты права. Ты во многом помогала, и я понимаю, что было бы слишком дорого навещать нас чаще. Я решила не нанимать профессиональную сиделку, потому что мама чувствовала себя лучше, когда за ней ухаживала я. Более того, были дополнительные расходы, о которых ты, скорее всего, не знаешь. Новое лекарство, которое она принимала последние полтора года, было вдвое дороже прежнего, а страховка покрыла только часть затрат на её пребывание в больнице.

– Так ты хотела возместить именно это? – спрашивает сестра. – Может, рассмотрим этот вопрос подробнее, чтобы попытаться уладить его?

Начинайте действовать

Вы хотите разработать определенный план возмещения расходов, причем необходимо, чтобы с ним согласилась и ваша сестра. Ищите консенсус относительно происходящего, а также запишите, *кто* и к *какому* сроку выполняет *каждое* задание. Кроме того, установите способ *проверки* реализации этих решений.

– Я записывала все расходы, которые выходили за ту сумму, которую мы обе согласились вносить, – говорите вы. – Давай посмотрим эти записи завтра и решим, что будет справедливо мне возместить.

– Хорошо. Мы поговорим о наследстве и составим план раздела имущества.

Резюме: подведение итога пройденному

Научившись прежде всего замечать, когда безопасность оказывается под угрозой и беседа превращается в критическую дискуссию («Учимся наблюдать»), а также, поняв, что необходимо предпринимать шаги по восстановлению утраченного чувства безопасности, с тем чтобы все участники могли высказать свое мнение, мы поймем, где необходимо применять изученные приемы. Наглядная модель также может помочь определить, есть ли необходимость в рассмотренных принципах и навыках.

Использование этих приемов и памяток будет способствовать усовершенствованию навыков, которые нужны для проведения эффективных переговоров.

Глава 11

«Да, но...». Советы для трудных случаев

Человек удивленный наполовину
побежден.

Томас Фуллер

Преподавая изложенный в этой книге материал довольно продолжительное время, мы (авторы) уже привыкли к высказываниям вроде таких: «Да, но мой случай намного сложнее!» или «Да, но люди, с которыми я имею дело, не так легко согласятся изменить свое мнение. К тому же большинство моих проблем возникают совершенно неожиданно и застают меня врасплох». Таким образом, можно придумать десяток причин, по которым рассмотренные нами приемы не подходят для реальных ситуаций.

Да, но что если кто-то делает что-то абсолютно незаметно? Это сводит с ума, но не поддается определению. Как можно справиться с этим?

Да, но что если мой спутник жизни отказывается даже просто поговорить о чем-то важном? Невозможно силой склонить человека к диалогу.

Да, но что если я не могу быстро успокоиться? Мне говорили не ложиться спать сердитым, но иногда я думаю, что мне нужно некоторое время побыть наедине с собой. Что мне делать?

Да, но что если я не доверяю собеседнику? Как я должен бороться с этим?

Да, но и начальник, и жена слишком остро реагируют на любую критику. Разве не лучше оставить все как есть?

По правде говоря, навыки ведения диалога, о которых мы говорили, применимы буквально в любой мыслимой ситуации. Но поскольку есть случаи, которые гораздо сложнее других, мы выбрали семнадцать весьма непростых ситуаций и выскажем парутройку мыслей по поводу каждой из них.

Сексуальные домогательства и схожие проблемы

Не то чтобы кто-то делал мне неприличные намеки или что-то в этом роде. Но мне не нравится, как ко мне относятся. Как можно решить эту проблему и не нажить себе врагов?

Опасный момент

Кто-то позволяет себе использовать жесты или произносить комментарии, оскорбительные с вашей точки зрения. Он поступает так нечасто и не слишком явно, поэтому вы сомневаетесь, поможет ли в этой ситуации обращение к руководству. Как поступить в данном случае?

В подобных обстоятельствах проще всего решить, что все козыри на руках у вашего обидчика. Вам кажется, что правила этикета созданы для того, чтобы окружающие могли вести себя неподобающим образом, а если вы возмутитесь, то произведете впечатление слишком чувствительного человека.

Вообще-то бóльшая часть таких проблем исчезает, если их обсудить наедине со своим обидчиком, чувствуя себя уверенно и сохраняя к нему уважение, причем последнее будет сделать сложнее всего. Если слишком долго мириться с подобным поведением, у вас появится склонность создавать в уме все более и более неприглядную историю о злодее в лице своего недоброжелателя. Это может привести к тому, что под воздействием накопившихся отрицательных эмоций вы будете готовы разорвать своего собеседника на куски, что неизбежно проявится в разговоре – если не в словах, то в вашей жестикуляции и мимике.

Решение

Дополните картину происшедшего. Если до разговора вы слишком долго терпели такое поведение, признайтесь себе в этом. Это поможет отнестись к обидчику как к разумному и порядочному человеку, даже если что-то в его поведении и не подходит под это описание.

Почувствовав определенное уважение к этому человеку, вы можете приступать. Определив общую цель, восстановите в памяти свой путь к действию [приемы ПОМНИ], например:

«Я бы хотела поговорить о том, что мешает нашей совместной работе. Это непросто, но, мне кажется, мы лучше пойдем друг друга, если все же поговорим на эту тему. Ты согласен?» [*Создайте общую цель.*]

«Когда я вхожу в твой кабинет, то иногда ты рассматриваешь меня с ног до головы. Если я сижу рядом с тобой за компьютером, временами ты кладешь руку на спинку моего стула. Не знаю, замечаешь ли ты это сам, поэтому я решила обсудить эти детали прежде, чем скрытый за ними смысл поставит меня в неловкое положение. Что ты об этом думаешь?» [*Придерживаемся верного курса – ПОМНИ.*]

Если в подобном разговоре у вас получится сохранить как уважение к собеседнику, так и уверенность в себе, то в большинстве случаев проблемы прекратятся. И помните: если нарушения выходят за рамки приличий, без колебаний обращайтесь в соответствующие органы, чтобы защитить свои права и достоинство.

Слишком обидчивый супруг (супруга)

Что делать, если ваш супруг слишком обидчив? Вы пытаетесь помочь ему своей конструктивной критикой, но его реакция столь неадекватна, что в результате вы предпочитаете промолчать.

Опасный момент

Часто в первый год семейной жизни супружеские пары заключают некий негласный договор, который влияет на их дальнейшее общение в браке. Скажем, если один человек слишком вспыльчив и не приемлет критику или второй неправильно излагает свои мысли, то они предпочитают ничего не говорить друг другу и живут молча. Для того чтобы они начали что-то обсуждать, проблема должна стать действительно огромной.

Решение

Как правило, проблема заключается в неумении удержать верный курс. Если вас что-то беспокоит, сразу же обратите на это внимание. Хорошо помогает противопоставление: «Я не пытаюсь сделать из мухи слона, но мне бы хотелось уладить эту проблему, прежде чем она выйдет из-под контроля». Опишите те стороны поведения собеседника, которые вызывают у вас опасения: «Когда Джимми устраивает беспорядок в своей комнате, ты начинаешь язвительно придирааться, чтобы привлечь его внимание. Ты называешь его свиньей, а потом смеешься, будто это шутка». Тактично объясните возможные последствия: «Сомневаюсь, что это оказывает на него то воздействие, на которое ты рассчитываешь. Он не понимает твоих

намеков и, боюсь, обижаются на тебя». [*Ваша точка зрения.*]
Вызовите собеседника на откровенность: «Ты думаешь иначе?»

Наконец, не упустите признаки того, что безопасность оказалась под угрозой, и восстановите ее. Если вы все делаете правильно, но собеседник продолжает защищаться, не думайте, что вопрос невозможно обсудить. Тщательнее обдумайте свой подход. Отступите от темы разговора, сделайте все возможное, чтобы партнер почувствовал себя в безопасности, и вновь попробуйте откровенно высказать свои мысли. [Приемы ПОМНИ.]

Когда супруги больше не прислушиваются к мнению друг друга, то лишают себя привилегии иметь постоянное доверенное лицо и упускают массу возможностей помочь друг другу сделать общение более эффективным.

Невыполнение обязательств

Мои коллеги необязательны. Мы часто обсуждаем способы улучшить нашу работу, но после этого никто не делает того, о чем договорились.

Опасный момент

Плохие коллективы не пытаются бороться с подобными проблемами. В хороших командах решать вопросы, касающиеся поведения подчиненных, приходится начальнику. В самых лучших коллективах каждый сотрудник является частью общей системы взаимной ответственности. Если кто-то нарушает общее соглашение, коллеги сразу же откровенно говорят с ним об этом. Опасно ждать, пока босс сделает то, что должны делать настоящие товарищи.

Решение

Если ваш коллега не делает того, что, по вашему мнению, должен, пришло время взять слово вам.

Мы поняли это, понаблюдав за группой руководителей, которые пришли к выводу о необходимости в разумных пределах сократить расходы, чтобы собрать средства для решения первоочередной задачи. Это решение казалось удачным в теплой неофициальной беседе, но на следующий же день один из участников собрания отступил от этого соглашения и произвел авансовую предоплату консультационных услуг на следующие полгода – сделав как раз то, что не входило в понятие «разумные расходы».

Один из коллег, который видел, как это происходило, не сумел понять, что только важная дискуссия может определить, как

повлияет этот поступок на коллектив: сплотит или разъединит его. Вместо этого он решил, что принимать решение о том, стоит ли призывать этого человека к ответу, – дело его начальника, и промолчал. К тому времени как босс узнал о сделке и занялся этим вопросом, политика компании уже была нарушена, а деньги истрачены. В результате мотивация людей, направленная на поддержку нового плана, потихоньку сошла на нет, а у коллектива вскоре совсем не осталось наличных средств на оплату первоочередных расходов.

Когда команда намерена собраться для разговора о решительных переменах или смелых нововведениях, сотрудники должны быть готовы не оставлять без внимания факт нарушения кем-то из них принятого соглашения. Успех не зависит от осуществления всех ожиданий, а основывается на решимости членов команды провести важные переговоры в том случае, если покажется, что кто-то из них стремится воспользоваться устаревшими, но привычными моделями поведения.

Почтительное отношение к начальству

Люди, работающие со мной, всегда пытаются угадать, что бы мне хотелось услышать, и говорят только это. Они проявляют мало инициативы при решении важных вопросов, так как опасаются, что я не соглашусь с ними.

Опасный момент

Когда руководители сталкиваются с излишней почтительностью (ее еще можно расценить как подхалимство), как правило, они совершают одну из двух типичных ошибок: либо неправильно определяют причину такого поведения (страх), либо пытаются бороться с этим командными методами.

Ошибочное понимание. Часто начальники вызывают страх у своих подчиненных, но отрицают это: «Кто, я? Да я же не делаю ничего, что могло бы напугать людей». Они не научились наблюдать и не осознают, как ведут себя в стрессовой ситуации. Несмотря на собственные утверждения, их поведение, привычка мыслить крайностями, подсознательное злоупотребление властью вызывают страх, а в результате – подхалимство.

Существует другая разновидность ошибочного понимания ситуации: руководители, которые сталкиваются с угодничеством со стороны своих подчиненных, думают, что они сами делают что-то неправильно, в то время как на подчиненных влияет фантом предыдущего начальника. Такие руководители изо всех сил стараются действовать открыто и дружелюбно, чтобы сойтись с подчиненными поближе, но, несмотря на все их усилия, сотрудники предпочитают сохранять дистанцию. Часто подчиненные относятся к начальству как к знаменитостям или диктаторам, хотя вполне возможно, что те ничем не заслужили этого.

Прежде чем предпринимать какие-то действия, необходимо выяснить, кроется ли причина в вас самих или же на поведение подчиненных оказывают влияние воспоминания об их предыдущем руководителе, а может быть, и то и другое.

Командный метод борьбы. Многие руководители используют простую тактику – *приказывают* подчиненным прекратить подхалимаж.

– У меня создалось впечатление, что вы соглашаетесь только потому, что я начальник, а не из-за того, что в моем предложении есть смысл.

– Безусловно!

– Я бы хотел, чтобы вы прекратили это делать и просто прислушались к самой мысли.

– Конечно, как скажете, босс!

В таком случае вы попадаете в известную ловушку: если ничего не говорить, ситуация не изменится; если вы что-то скажете, то можете непреднамеренно ее ухудшить.

Решение

Прежде всего поработайте над собой. Осознайте свою причастность к проблеме. Не спрашивайте своих непосредственных подчиненных – если они уже лебезят перед вами, то не признаются в этом. Посоветуйтесь с коллегой, занимающим такую же должность, который наблюдал вас в рабочей обстановке, попросите его высказаться откровенно. Являются ли причиной угодничества подчиненных какие-либо действия с вашей стороны? Если да, какие именно? Пусть ваш коллега искренне выскажется об этом. Вместе с ним разработайте план решения проблемы, примените его и проследите за результатами.

Если проблема вызвана тенью прошлого начальника (его поступками), обратитесь к *коллективу*. Опишите ситуацию на общем

собрании и спросите совета у присутствующих. Не пытайтесь навязать решение, применяя командный метод. Вы не должны этого делать. Поощрите тех, кто отважится высказаться, приветствуйте искренность. Если высказанное мнение не совпадает с вашим, поблагодарите человека за честность. Если потребуются, прибегните к хитрости. Заметив, что собеседники боятся не согласиться с вами, сделайте это сами, пусть они увидят, что приветствуются любые точки зрения. Если будет нужно, выйдите из комнаты, чтобы ваши сотрудники перевели дух и смогли в ваше отсутствие обменяться мнениями о том, как себя вести.

Подорванное доверие

Я не знаю, что делать. Сомневаюсь, что смогу доверять этому человеку. Он не выполнил к сроку важное задание. Можно ли положиться на него опять?

Опасный момент

Часто считается, что доверие или есть, или его нет. Вы или доверяете кому-то, или нет. Поэтому на доверии пытаются играть: «Почему я не могу задержаться после полуночи? Ты мне не доверяешь?» – спрашивает ваш сын-подросток.

Доверием не нужно наделять неограниченно; более того, оно часто бывает частичным и чрезвычайно конкретным. Доверие также бывает двух видов: основанное на мотивации и на способностях сделать что-либо. Например, вы можете доверить мне руководство своим отделом по связям с общественностью, поскольку у меня положительная мотивация к этому, но нельзя ожидать от меня хорошей работы, ведь я в ней ничего не понимаю.

Решение

Решение должно касаться какого-то конкретного вопроса, а не конкретного человека.

Когда речь идет о восстановлении доверия к другим, не устанавливайте планку слишком высоко. Попробуйте поверить человеку только в одном вопросе, не касайтесь его жизни в целом, вам это не нужно. Чтобы почувствовать себя в безопасности в данный момент, поговорите о причинах своего беспокойства. В некатегоричной форме расскажите о своем видении происходящего:

«Мне кажется, ты говоришь только о положительных сторонах своего плана. Чтобы составить полную картину, мне нужно знать и о возможных недостатках. Ты согласен?» Если собеседники неискренни, укажите им на это.

Кроме того, не используйте свое недоверие как повод наказывать человека. Если он не оправдал вашего доверия в одном вопросе, не основывайте на этом свои суждения о человеке в целом. Создавая в уме историю о злодее, которая преувеличивает ненадежность окружающих, вы тем самым оправдываете их нежелание искать вашего доверия. Вы попадете в замкнутый круг и в результате вместо желаемого получите совершенно обратное.

Нежелание говорить о серьезных вещах

Мой муж – именно тот человек, о котором вы рассказывали. Знаете, я пытаюсь поговорить с ним на серьезную тему, обсудить важный вопрос, он же просто замыкается в себе. Что мне делать?

Опасный момент

Очень легко обвинять других в нежелании оставаться в диалоге, как будто это у них какой-то сбой на генетическом уровне. Проблема не в этом. Если другие не хотят говорить о важных вещах, это происходит потому, что они сомневаются в пользе таких разговоров. Либо вы, либо они действительно не обладают развитыми навыками ведения диалога, а может, только считают так.

Решение

Прежде всего поработайте над собой. Возможно, ваш супруг испытывает отвращение к любым обсуждениям, даже если его собеседник владеет искусством диалога. Тем не менее вы сами – единственный человек, которого вы можете изменить. Начните с решения простых задач, не беритесь сразу за сложные вопросы. Сделайте все, что в ваших силах, чтобы восстановить безопасность. Постоянно следите за тем, когда, в какой ситуации ваш муж начинает испытывать дискомфорт. Не говорите категорично, отделяйте намерение от результата: «Я знаю, ты совсем не собираешься...» Если ваш муж постоянно избегает обсуждения своих личных проблем, научитесь учитывать и его курс, принимайте во внимание его путь к действию. Тренируйте применение этих приемов при любой возможности. Короче говоря, начинайте с

простого, а затем воспользуйтесь всеми вашими навыками ведения диалога.

Учитесь терпению, не ворчите, не теряйте надежды и не впадайте в агрессию. Всякий раз, когда вы раздражаетесь и начинаете сыпать оскорблениями, ваш муж лишней раз убеждается в том, что разговоры на сложные темы приносят лишь вред.

Постоянно демонстрируя лучшие навыки ведения диалога, вы еще больше укрепите ваши отношения, и супруг чаще будет отвечать желанием говорить откровенно.

Заметив признаки улучшения, можно ускорить прогресс, предложив мужу поговорить о вашей *манере* вести разговор. Задача такого поступка – восстановить безопасность, создав общую цель. Вы должны помочь партнеру увидеть *смысл* в подобной беседе, то есть привести настолько убедительную причину, чтобы он захотел принять участие в разговоре.

Расскажите ему, что вы думаете о возможных последствиях этой беседы (как положительных, так и отрицательных), объясните ее важность для ваших отношений. Потом попросите супруга помочь определить темы, на которые вам труднее всего разговаривать. По очереди расскажите о том, как вы оба относитесь к этим вопросам. Затем обсудите возможную выгоду, которую вы оба извлечете, помогая друг другу совершенствоваться.

Иногда, если вы не можете обсудить сложные проблемы, проще поразмыслить о том, как именно вы говорите (или не говорите) о них. Это помогает решиться действовать.

Неясная причина раздражения

Человек, которого я имею в виду, не делает ничего откровенно неприемлемого, о чем можно было бы говорить конкретно. Есть лишь незначительные мелочи, которые сводят меня с ума.

Опасный момент

Если люди беспокоят вас на каком-то абстрактном уровне, возможно, их поступки даже не стоит обсуждать. Может быть, проблема заключается не в их поведении, а в вашей терпимости. Например, один руководитель восклицает: «Мои подчиненные меня очень разочаровывают. Вы только посмотрите, какой длины у них волосы!» При этом сотрудники, о которых идет речь, не контактируют с клиентами и партнерами фирмы. Длина волос не имеет никакого отношения к эффективности их работы, и у начальника нет никакой причины для обвинений.

Однако когда незначительные поступки *в то же время* оказываются для вас неприемлемыми, нужно восстановить в памяти свой путь к действию и четко указать, что вам не нравится в окружающих, иначе вам не о чем говорить. В важных дискуссиях нет места абстрактным описаниям, сдобренным вашими расплывчатыми выводами или фантазиями. Например, как только ваша семья собирается вместе, ваш брат начинает ко всем придирааться. Отдельные комментарии не содержат ничего оскорбительного и даже не стоят обсуждения. Но вот о чем вы действительно хотите поговорить, так это о том, что такие двусмысленные высказывания постоянно портят впечатления от семейных встреч. Помните: четкое объяснение фактов – это ваше домашнее задание при подготовке к критическим дискуссиям.

Решение

Проследите свой путь к действию до самого начала. Установите, что именно в поведении окружающих выходит за рамки допустимого, и запомните свои наблюдения. Выполнив домашнее задание, обдумайте свои выводы и убедитесь, что создаваемая вами история является достаточно убедительной для диалога. Если это так, то восстановите безопасность и придерживайтесь верного курса.

Отсутствие инициативы

Некоторые из моих сотрудников делают то, что им говорят, но не более. Когда возникает какая-то проблема, они пытаются решить ее простейшим способом. А если это не помогает, они сдаются.

Опасный момент

Большинство людей предпочитают говорить скорее о наличии плохого поведения, чем об отсутствии хорошего. Если кто-то действительно доставляет неприятности, руководители и родители вынуждены предпринимать какие-то шаги. Но если человек просто не может добиться совершенства, то даже непонятно, что ему сказать в этом случае.

Решение

Поднимите планку на более высокий уровень. Не говорите о конкретном деле, решайте проблему в целом. Если вы хотите, чтобы кто-то проявлял больше инициативы, скажите ему об этом. Приведите примеры, когда он сталкивался с трудностью и отступал после первой же неудачной попытки. Поднимите планку и объясните, почему вы это сделали. Вместе обдумайте, что этот человек мог бы сделать, чтобы проявить больше настойчивости при решении данной проблемы.

Например: «Я попросил тебя выполнить задание, которое непременно нужно было сделать до моего возвращения из командировки. У тебя возникли проблемы, ты пытался связаться со мной, а затем не нашел ничего лучше, чем передать мне сообщение

через четырехлетнего сына. Подумай, что бы ты мог сделать, чтобы разыскать меня?» или «Что потребовалось бы сделать, чтобы застраховаться от подобных случаев?»

Обратите внимание на то, как вы компенсируете отсутствие инициативы у собеседника. Отвечали ли вы за проверку выполнения его заданий? Если да, то поговорите с ним о возложении этих обязанностей на него. Может быть, чтобы быть уверенным в выполнении конкретного задания, вы поручили его выполнение не одному, а нескольким лицам? Если да, то предложите тому, кто был назначен для выполнения этой работы первым, заранее сообщить вам о достигнутых результатах, чтобы вы могли привлечь дополнительные ресурсы только в том случае, если это будет действительно необходимо.

Вам не стоит обходить молчанием свои обманутые ожидания, в то же самое время *демонстрируя* всем своим поведением недовольство по поводу того, что другие не берут на себя соответствующую инициативу. Лучше откровенно заявите о своих ожиданиях и придите к соглашению: все члены команды наделяются определенными обязанностями и должны вовремя предоставлять вам информацию об их выполнении, чтобы вы имели возможность своевременно проследить за этим.

Повторяющаяся проблема

Это не единичный случай. Дело в том, что мне приходится многократно говорить с людьми об одной и той же проблеме. Похоже, я или заработаю репутацию ворчуна, или смирюсь с ситуацией. Что делать?

Опасный момент

Некоторые важные переговоры проходят неудачно, потому что вы неправильно ведете беседу. Вы говорите с человеком, который уже второй раз опаздывает на собрание. Потом третий. Кровь закипает у вас в жилах, но вы, сжав зубы, вновь напоминаете ему о проступке. Наконец, после того как раздражение достигает высшей точки (поскольку в голове уже нарисована совершенно негативная картина происходящего), вы приходите в ярость, делаете язвительные комментарии и в результате производите глупое впечатление, так как ваша реакция выглядит неадекватной, учитывая незначительность проступка.

Если продолжить возвращаться к первоначальной проблеме (постоянным опозданиям), не обращая внимания собеседника на новую проблему, то получится, что вы попадете в замкнутый круг, подобно главному герою фильма «День сурка», и вам придется переживать одну и ту же ситуацию снова и снова, вместо того чтобы заняться решением более важных проблем. В результате так ничего и не решится.

Решение

Учитесь замечать сложившийся шаблон поведения, не концентрируясь на каждом единичном случае. Следите за моделями поведения в развитии процесса, а затем начните разговор о существующей практике. Например, если человек опаздывает на собрания и согласен исправиться, то в следующей беседе не нужно опять возвращаться к вопросу о его опозданиях. Говорить следует о его неспособности выполнить данное им обещание, так как это более значимая проблема и речь теперь идет о доверии и уважении к нему.

Довольно часто люди подвержены излишнему эмоциональному воздействию по самым незначительным поводам только из-за того, что неправильно воспринимают обсуждаемый вопрос. Если вас действительно беспокоит повторяющаяся проблема, но вы говорите о ее последнем проявлении, то ваши эмоции покажутся окружающим не соответствующими обсуждаемому вопросу. Но происходит интересная вещь, если вы обращаетесь к действительно насущной проблеме. В данном случае вы изъясняетесь без лишних эмоций, абсолютно спокойно. Если вы говорите именно о том, что вас беспокоит, то есть о систематичности проблемы, то сможете лучше контролировать свои чувства и ваша речь будет эффективнее.

Не возвращайтесь к одному и тому же вопросу, иначе ваше беспокойство покажется необоснованным. Говорите о проблеме в целом.

Мне нужно время, чтобы успокоиться!

Мне говорили, что не стоит ложиться спать сердитым. Всегда ли это так важно?

Опасный момент

Рассердившись, не так просто бывает успокоиться. Вы создали себе в уме отвратительную историю, ваше тело отреагировало на нее адекватно, приготовившись к драке, и теперь вы изо всех сил пытаетесь не дать волю кулакам. Но проблема в том, что тело не поспевает за тем, что происходит у вас в мыслях. И что же вы делаете? Пытаетесь продолжать диалог, хотя интуиция подсказывает вам на какое-то время отступить. Но ведь мама не раз говорила вам: «Не ложись спать сердитым».

Решение

Вообще-то ваша мама была не совсем права. Она не ошиблась в том, что нельзя оставлять нерешенными серьезные вопросы, но была не права в том, что нужно продолжать дискутировать до победного конца независимо от вашего эмоционального состояния. Вполне справедливо, что вам необходимо побыть какое-то время наедине с собой и продолжить разговор позже, к примеру завтра.

Возобновляйте беседу после того, как уровень адреналина в крови снизится, и вы спокойно все обдумаете. Прийти к взаимному согласию о необходимости ненадолго прервать диалог – это не то же самое, что прибегнуть к молчанию. Более того, это очень хороший пример ведения нормального диалога.

И в качестве примечания к данной теме: не стоит говорить другим, что им нужно успокоиться и взять тайм-аут. Возможно, они в нем действительно нуждаются, но вы рискуете показаться слишком навязчивым: «Отвлекись минут на десять, успокойся, а потом опять приходи ко мне». В таком случае вам следует попытаться обнаружить источник раздражения собеседников. Поэтому проследите их путь к действию.

Бесконечные отговорки

Мой сын-подросток – мастер придумывать различные отговорки. Когда я говорю с ним о какой-либо конкретной проблеме, он всякий раз находит повод, чтобы отвертеться и свалить вину на других.

Опасный момент

Легко оказаться в ловушке непрекращающихся отговорок, особенно если человек не хочет делать то, о чем вы его просили, и знает, что сможет отвертеться, если придумает убедительную причину.

«Я уйду на работу до того, как сын идет в школу, и он все время опаздывает. Сначала он сказал, что у него сломался будильник. На следующий день, по его словам, возникли какие-то проблемы со старым автомобилем, который мы ему купили. Потом друг забыл за ним заехать. Вслед за тем из-за сильной простуды у него болели уши, и он не слышал звонок своего нового будильника. Потом...»

Решение

Имея дело с людьми с богатым воображением, примите превентивные меры по отношению ко всем новым отговоркам. Решите уладить проблему в целом, а не только отдельные ее проявления. Например, после первого опоздания поставьте перед собеседником задачу отремонтировать будильник *и устранить все остальные помехи, которые могут помешать в будущем*. Починка будильника ликвидирует только одну потенциальную причину. Предложите мальчику обсудить саму проблему – его постоянные опоздания.

«Значит, если ты получишь новый будильник, то будешь приходить в школу вовремя? Я согласен. Сделай все возможное, чтобы не опоздать. Я могу рассчитывать, что завтра ты будешь в школе ровно в восемь?»

И помните: если отговорки появляются снова и снова, говорите не о последней из них, а о проблеме в целом.

Нарушение субординации и/или явное неуважение к начальству

Что если люди, с которыми вы говорите, не просто сердятся, а нарушают субординацию? Можно ли справиться с этим?

Опасный момент

Если вы обсуждаете с сотрудниками (или даже с детьми) сложный вопрос, всегда остается вероятность того, что они перейдут грань дозволенного, то есть отступят от дружеской дискуссии и начнут ожесточенный спор, а затем откажутся соблюдать субординацию или начнут проявлять неуважение.

Проблема в том, что несоблюдение субординации происходит крайне редко и застает большинство руководителей врасплох. Им необходимо время, чтобы решить, как поступить. В итоге получается, что нарушителю трудовой дисциплины все сходит с рук. Хуже того, не отреагировав немедленно, руководители сами потворствуют повторению подобного в будущем. С другой стороны, родители, которых застали врасплох, обычно злятся и прибегают к оскорблениям.

Решение

Обязательно реагируйте на нарушение субординации, ставя собеседника на место, но не срываясь при этом на оскорбления. Оставьте первоначальную тему разговора и перейдите к обсуждению поведения собеседника в настоящий момент. Вовремя пресеките проявление неуважения к вам, не дожидаясь, пока оно выльется в открытое противостояние и отказ выполнять ваши

указания. Пусть человек знает, что его эмоциональность при обсуждении текущих вопросов может завести его на опасную территорию. «Я бы хотел на минуту отвлечься от обсуждаемого вопроса. Обратите внимание на то, как вы себя ведете. Вы на меня нападаете, повышаете голос. Я склонен истолковывать это как проявление неуважения. Я готов помочь вам устранить все ваши проблемы, но это будет непросто, если вы будете продолжать в том же духе».

Если вы обнаружите, что вам трудно вовремя пресекать попытки нарушения трудовой дисциплины, стоит обсудить эту ситуацию со специалистами из отдела кадров и попросить у них совета.

Сожаление о сказанном

Иногда я слишком долго мирюсь с проблемой, а когда наконец высказываюсь, то часто говорю ужасные вещи. Как можно отучиться от этого?

Опасный момент

Когда другие делают что-то, что нас беспокоит, мы создаем историю о том, какие они плохие, и тем самым настраиваем себя на неприятный разговор. А упорно цепляясь за придуманную нами неприглядную историю, только ухудшаем положение вещей. Если мы не пытаемся пересмотреть свои негативные выводы по отношению к сложившейся ситуации, то со временем утверждаемся в них все больше. А когда нашему терпению наступает предел, мы говорим слова, о которых впоследствии жалеем.

Решение

Во-первых, не держите выводы, к которым вы пришли, то есть вашу историю, в себе, сразу же примените приемы ПОМНИ, пока она не разрослась в вашем сознании до вселенских масштабов. Во-вторых, если вы не обратили внимания на создавшуюся проблему сразу же, не начинайте важное обсуждение, пока не поборете в себе чувство гнева. Наметьте время, когда сможете обсудить ее в спокойной обстановке. Используя приемы ПОМНИ, расскажите, что вы видели и слышали, после чего в некатегоричной форме поделитесь самой простой и наименее обидной из своих историй: «Я разволновался, когда ты сказал, что сосед считает меня настоящим

идиотом, и при этом ехидно улыбался. Мне показалось, что тебе нравится говорить мне неприятные вещи. Я прав или нет?»

Если вы все же скажете что-то ужасное («Знаешь, ты очень жесток. Тебе нравится унижать меня, и мне это надоело»), извинитесь. Сказанного не воротишь, но вы ведь можете попросить прощения. После этого придерживайтесь верного курса.

Щекотливые вопросы

Что если у кого-то проблемы с личной гигиеной? Или если кто-то нагоняет скуку и его избегают? Как можно говорить на такие щекотливые темы?

Опасный момент

Большинство людей боятся щекотливых вопросов как чумы и изо всех сил стараются их избегать. Можно ли их за это винить? К сожалению, когда страх и ненужное сострадание преобладают над честностью и мужеством, могут пройти годы, прежде чем человек получит чрезвычайно важную для него информацию.

Когда люди все же решаются высказаться, то на смену молчанию часто приходит агрессия. Насмешки, прозвища, завуалированные намеки являются демонстрацией вашего неуважения к человеку и не могут заменить прямого и откровенного разговора с ним. Кроме того, чем дольше длится ваше молчание, тем больше ему будет, когда вы наконец выскажетесь.

Решение

Используйте противопоставление. Объясните, что вы не хотите никого обижать, но стремитесь поделиться тем, что может быть полезным. Определите общую цель. Пусть собеседник знает, что у вас благородные намерения. Скажите также, что вы неохотно касаетесь этой темы, потому что она очень личная, но поскольку проблема касается служебных отношений данного человека, то вы просто обязаны это сделать. Тактично опишите проблему. Не подыгрывайте. Не преувеличивайте. Расскажите о сути проблемы, а

потом предложите свое решение. Хотя подобные разговоры никогда не бывают простыми, они уж никак не должны быть оскорбительными или обидными.

Страсть к уловкам

Мои дети постоянно прибегают к словесным уловкам. Если я пытаюсь им объяснить, что не следует поступать определенным образом, они говорят, что я им раньше никогда такого не говорила. Они начинают действовать мне на нервы.

Опасный момент

Иногда родители (и руководители) попадают на крючок и смиряются с проступками людей, которые могут бесконечно находить оправдания тому, что им пришлось поступить именно так. Эти люди не только могут проявлять находчивость в изобретении отговорок, им еще и хватает энергии и желания постоянно заниматься этим. В конце концов они преодолеют ваше сопротивление, и вы смиритесь с тем, что они постоянно отлынивают от работы или делают ее плохо, а трудолюбивым и добросовестным членам семьи (или сотрудникам компании) придется нести несправедливо большую нагрузку.

Решение

Это еще один пример того, что отдельные случаи не должны затмевать проблему в целом (когда речь идет не о единичном эпизоде, а о сложившейся модели поведения). Осторожно затроньте вопрос распределения обязанностей и постоянных уловок, к которым прибегает ваш собеседник, чтобы облегчить себе жизнь. Дайте ему ясно понять, что эти уловки никого не обманывают. Но при этом не концентрируйтесь на каких-то конкретных проступках, поскольку находчивые люди всегда смогут придумать что-то

новенькое: «Ты не говорила, что я не могу называть ее глупой». Говорите как о поведении, так и о его последствиях: «Ты ранишь чувства сестры, когда называешь ее глупой. Пожалуйста, не делай этого или чего-то другого, что может обидеть ее». Приведите примеры их поведения в прошлом, пусть они отвечают за результаты. Не углубляйтесь в обсуждение только одного отдельного случая, говорите о проблеме в целом.

Внезапность проблемы

Со мной работает очень много хороших людей, но они полны сюрпризов. Если у них возникают проблемы, я узнаю об этом слишком поздно. А у сотрудников всегда находится хорошее оправдание, но что делать мне?

Опасный момент

Руководители, которых всегда застают врасплох, сами потворствуют этому. Когда сотрудник в первый раз говорит: «Извините, но у меня возникла проблема», такие руководители упускают из виду самое главное. Они интересуются сутью проблемы, совместно вырабатывают пути ее преодоления, а затем переходят к следующему вопросу. Поступая так, они как бы говорят: «Ничего страшного, если вы вдруг заставите меня решать какую-нибудь из ваших проблем. Если у вас имеется достаточно убедительное объяснение, оставьте свои попытки самостоятельно решить вопрос, займитесь чем-нибудь другим, только предупреждайте меня об этом».

Решение

Четко объясните, что, раз уж вы дали задание, есть только два пути: выполнить его согласно намеченному плану или, если возникают какие-то проблемы, сразу же поставить вас об этом в известность. Точно так же, если кто-то считает, что сначала должен выполнить другую работу, то первым делом необходимо сообщить об этом вам. Никаких сюрпризов.

Разъясните требование об отсутствии сюрпризов. Как только кто-то приходит с убедительным оправданием невозможности решить неизвестно откуда и когда возникшую проблему, расценивайте это как новую проблему – проблему отношений: «Мы договорились, что, если возникнут какие-либо сложности, нужно сразу же поставить меня в известность. Но мне никто ничего не говорил. Интересно было бы узнать почему?»

Общение с человеком, который нарушает все правила

Что если человек, с которым вы чаще других имеете дело, постоянно нарушает все принципы ведения диалога, особенно во время важных дискуссий?

Опасный момент

Если посмотреть на совокупность владения навыками ведения диалога, то все мы по определению оказываемся где-то посередине. Иногда у нас все получается, иногда нет. Одним удастся избежать непродуманных решений, у других хорошо получается восстанавливать атмосферу безопасности. Конечно, встречаются и высшие проявления этого таланта. Существуют люди, которых можно назвать прирожденными гениями общения. И вот вы говорите, что работаете (или живете) с кем-то, представляющим собой полную противоположность таким людям. Он (или она) редко пользуется какими-либо навыками ведения диалога. Что же можно сделать в данной ситуации?

Опасность заключается в том, что человек может быть совсем не так плох, как вы думаете, а вы замечаете в нем лишь худшее. Или же, с другой стороны, он действительно ничего не умеет, но и вы не на высоте, так как пытаетесь решить все проблемы одним махом.

Решение

Предположим, человек постоянно очень плохо ведет себя по отношению ко всем. С чего начать? Здесь применима метафора. Как бы вы съели слона? По маленьким кусочкам. Очень внимательно

выбирайте цель. Рассмотрите ее в двух плоскостях: выясните, во-первых, что вас беспокоит больше всего («Он постоянно предполагает худшее и рассказывает ужасные истории»), во-вторых, с чего проще всего начать («Он редко чем-то доволен»).

Определите вопросы, которые касаются наиболее отрицательных черт поведения данного человека, но обсудить которые было бы не слишком сложно. Выберите что-то одно и начните с этого. Выявите общую цель. Постройте разговор так, чтобы заинтересовать собеседника.

«Мне очень нравится, когда мы дружелюбны по отношению друг к другу. Хотелось бы, чтобы это бывало почаще. Есть пара моментов, которые я бы хотел обсудить и которые, я уверен, помогут нам обоим. Мы можем поговорить?»

Не уподобляйтесь сварливой женщине. Не пытайтесь решить все имеющиеся вопросы за один раз. Разделите проблему на составные части и плавно переходите от одного вопроса к другому. Определите один вопрос и работайте только над ним.

Глава 12

Изменим свою жизнь. Как превратить хорошие мысли в полезные привычки

Становиться лучше – значит меняться;
быть совершенным – значит меняться
часто.

Уинстон Черчилль

Однажды вы замечаете, что говорите о соревнованиях по рестлингу с таким энтузиазмом и пылом, что по всему телу пробегает нервная дрожь. Это заставляет вас задуматься: «Наверное, пришло время расширить свои культурные горизонты». Поэтому вы решаете больше читать и в качестве компенсации за каждую серию любимого реалити-шоу смотреть три программы по образовательному каналу.

Кроме того, вы принимаете решение привести в порядок свой режим, потому что вам совсем не повредят разумная диета и умеренная гимнастика по утрам. В довершение ко всему вы замечаете, что с головой ушли в работу, поэтому клянетесь проводить больше времени с семьей.

Побольше культуры, улучшенное здоровье, дружная семья – никаких сомнений, что очень скоро вы сумеете превратить эти достойные стремления в ежедневную привычку.

Но это едва ли. Подобные перемены редко даются легко. Когда дело доходит до реализации своих мечтаний на практике, то в лучшем случае успех будет посредственным. Если все обстоит именно так, каковы же ваши шансы добиться перемен в такой глубоко укоренившейся в подсознании привычке, как способ

общения? Они зависят от многих факторов. Рассмотрим некоторые из них.

Удивление

Вам предложили провести первое в вашей жизни совещание. Чтобы не попасть впросак, вы прочитали книгу, в которой описаны все протоколы, повестки дня и т. п. В назначенный день вы приходите пораньше, расставляете стулья, распределяете таблички с именами участников и перед каждой кладете распечатку повестки дня. Всех входящих вы сердечно приветствуете. После этого собрание начинается – и колесо закрутилось.

Применить навыки проведения совещаний очень просто. Ведь совершенно очевидно: если вы сидите за столом вместе с коллегами, значит, это совещание. Вы бывали на таких мероприятиях не раз, поэтому знаете, как их организовывать. К тому же у вас достаточно времени, чтобы освежить в памяти нужные отрывки из книги.

В отличие от совещаний как таковых с ключевыми дискуссиями и диалогами все не так просто. Дело происходит не в специально отведенном помещении для ведения ключевых дебатов, а перед глазами у вас нет таблицы, изображающей ваш путь к действию. Вместо этого вы внезапно оказываетесь участником бурного обсуждения и вряд ли осознаете при этом: «Точно, это и есть ключевая дискуссия. Значит, нужно вспомнить все то, о чем я читал на прошлой неделе».

Кроме того, дискуссии менее предсказуемы. Никто не присылает вам извещений с такой просьбой: «Не могли бы Вы включить меня в число участников ключевой дискуссии, которая состоится на следующей неделе после собрания трудового коллектива. Я очень заинтересован в обсуждении нововведений, которые меня расстроят». Ожесточенные споры возникают без каких-либо предупреждений и напоминаний, чаще всего они оказываются неприятным сюрпризом.

Эмоции

Эмоции – не очень хороший помощник. Разумеется, ключевые дискуссии различаются по эмоциональности. Ваша способность отвлечься от сути разговора и сконцентрироваться на процессе обратно пропорциональна вашей эмоциональной напряженности. Чем больше вас заботит происходящее в настоящий момент, тем меньше у вас шансов подумать о своем поведении. Чем важнее вопрос, тем меньше вероятность применить в беседе только что изученные навыки. А должно быть наоборот.

Нравится вам это или нет, но, если в кровь поступает адреналин, можно гарантировать, что вы будете действовать соответственно привычным моделям поведения в стрессовой ситуации.

Трудно сказать, что является злейшим врагом перемен – удивление или эмоции. Как первое, так и вторые мешают вовремя вспомнить о приобретенных навыках и умениях.

Шаблон

Еще один враг перемен – это шаблон. Он представляет собой набор стандартных фраз, которыми мы пользуемся в разговоре, – это основа социальных привычек, которая делает любое изменение практически невозможным. Обратите внимание на следующее.

Когда мы учимся говорить, то сначала заучиваем слова, потом фразы, после этого – шаблоны. Чем больше словарный запас, тем меньше нам нужно волноваться из-за необходимости соединять слова в подходящие выражения, имеющие определенный смысл, и тем меньше мы задумываемся о синтаксисе и грамматике – вся работа уже проделана за нас.

К сожалению, благодаря этим клише мы действуем как бы на автопилоте. Вспомните, что происходит, когда вы входите в кафе быстрого обслуживания. Задумываетесь ли вы над словами, которые произносите? Вряд ли. Это объясняется тем, что если вы попадаете в привычные условия, то в голове уже есть не просто слова или фразы, а целые *шаблоны*.

Владея таким шаблоном, вы заранее знаете, что скажут *оба* собеседника. Вы знаете, что человек за стойкой поинтересуется вашим заказом. Вы уверены, что бойкая молодая женщина в фирменном кепи спросит, не хотите ли вы картошки фри. Даже если вы всегда заказываете это, она все равно спросит: «Возьмете ли картошку фри?» и если вы ответите утвердительно, то можно поспорить, что она обязательно задаст следующий вопрос: «Двойную порцию?»

Преимущество обладания такими шаблонами состоит в том, что вам не нужно слишком задумываться над содержанием разговора. Но имеется и недостаток: чем ближе к шаблону развивается беседа, тем труднее вам оторваться от привычного хода мыслей и ввести в разговор что-то новое. Например, когда вы подходите к стойке, жена напоминает вам о необходимости взять еще одну порцию кетчупа.

Вы начинаете делать заказ: «Я возьму два фирменных блюда, три детских порции...» – и включается автопилот. Слова, которые произносятся, не имеют ничего общего с вашими мыслями. Мозг занимается совершенно другим. Вы размышляете над тем, что в меню есть сэндвич из ребрышек, в котором нет костей. «У какого же бедного животного ребра без костей?» – думаете вы.

И знаете что? Автоматически делая заказ, произнося одно слово за другим, вы забываете попросить дополнительную порцию кетчупа. Чего же еще можно ожидать от человека, который практически не задумывается над разговором? Более того, просьба жены даже не отложилась у вас в подсознании, уже заполненном образами медузоподобных созданий без ребер, которые бродят и мычат на фоне пейзажей, будто сошедших с картин Сальвадора Дали.

Благодаря шаблонам мы движемся по накатанной колее, они проводят нас по знакомой территории на безопасной скорости, освобождая мозг для другой работы. Движение по заданному маршруту происходит настолько легко и непринужденно, что практически невозможно совершить какой-либо незапланированный поворот.

Каковы же наши шансы

Давайте посмотрим, с чем нам придется столкнуться, если потребуется изменить поведение в стрессовой ситуации. Серьезные разговоры и беседы на щекотливые темы чаще всего возникают из ниоткуда, наполняют кровь адреналином и пробуждают давние (но не обязательно хорошие) привычки. Они спонтанны, наполнены эмоциями и основываются на многолетней практике.

Участники важных дискуссий больше похожи на скаковых лошадей в разгаре забега, чем на людей, принимающих обдуманное решение. Собеседники придерживаются вполне предсказуемого маршрута благодаря шаблонам, которые не оставляют им никакого выбора. Они начинают действовать, движимые удивлением, набирают скорость, подстегиваемые высокими ставками и накаленными эмоциями...

Подсказки для тех, кто хочет измениться

Можно ли измениться по-настоящему, учитывая, что отказаться от привычных шаблонов очень сложно? В самом начале нашего исследования мы работали с группой из сорока восьми руководителей среднего звена, которые обучались искусству ведения ключевых дискуссий. Наблюдая за их работой после окончания курсов, мы поняли, что только некоторые из них действительно применяют на практике полученные знания. Более того, они применяли новые навыки четко по инструкции.

Руководители, которые поняли, как пользоваться новыми приемами, помогли нам вывести четыре принципа внедрения новых идей на практике.

Во-первых, овладейте содержанием. Это значит, что нужно не только понять, что и как работает, но и создать на этой основе свои собственные шаблоны.

Во-вторых, освойте приемы. Вы должны уметь применить эти новые шаблоны в соответствии с подкрепляющими началами. Оказывается, недостаточно иметь об этом общее представление. Умение вести непринужденную беседу не только полезно, но даже необходимо, но вам также нужно уметь произносить правильные слова с нужной интонацией и подходящими жестами, то есть уметь *направлять* беседу в нужное русло. Когда речь идет о социальных навыках, знать, что делать, и уметь применять теорию на практике – это совершенно разные вещи.

В-третьих, усильте свою мотивацию. Вы должны захотеть измениться. Это значит, что нужно действительно стремиться развить навыки ведения ключевых дискуссий, а для этого – научиться применять их на практике. Вам необходимо перейти от пассивного понимания того, что измениться было бы неплохо, к активному желанию воспользоваться всеми возможностями для этого. Способность без должной мотивации дремлет в бездействии.

В-четвертых, не упустите момент. Чтобы преодолеть удивление, эмоции и шаблоны, важно не пропустить призыв к действию. Обычно это самое большое препятствие на пути к переменам. Устаревшие стимулы вызывают устаревшие реакции. Если, исходя из проблемы, вы не поймете, что нужно воспользоваться новыми приемами, то вернетесь к прежним привычкам, даже не поняв, что упустили шанс испробовать что-то новое.

Овладейте содержанием

В этой книге содержится слишком много материала, чтобы его можно было изучить за один прием. Несмотря на то что, возможно, вы прочитали ее очень быстро, это вряд ли заметно изменит ваше поведение. Может быть, вас заинтересовало содержание, но, скорее всего, не в такой степени, чтобы подтолкнуть к переменам.

Ниже приводится последовательность шагов, которые помогут вам овладеть приведенным материалом.

Сделайте что-то. Много лет назад Дейл Карнеги советовал читать в день по одной главе из своей ставшей уже классической книги «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей». По его мнению, окончив одну главу, вы должны сразу же применить на практике то, что узнали из нее. Мы согласны с этим. Выберите главу, которая кажется вам важной (возможно, на основании результатов теста для оценки поведения в стрессовой ситуации), и перечитайте ее. Затем в течение трех-пяти дней практикуйтесь в том, что почерпнете из нее. Не упускайте ни одной возможности, ловите любой шанс. Затем выберите другую главу и повторите все сначала.

Обсуждайте прочитанное. Когда вы впервые узнаете что-то, эти знания превербальны, то есть вы уже знаете нечто, видели это или читали о нем, но еще не в состоянии обсуждать. Вы слишком мало говорили о таких вещах, и соответствующие им слова еще не стали частью вашего активного словаря, еще не превратились в фразы, а фразы – в шаблоны. Чтобы поднять свои знания до следующего уровня, прочитайте главу, затем обсудите ее с другом или близким человеком. Говорите о прочитанном до тех пор, пока понятия не начнут вспоминаться легко.

Обучайте. Если вы хотите действительно овладеть материалом, обучите ему кого-то еще. Занимайтесь этим, пока ваш ученик не поймет его настолько хорошо, чтобы передать полученные знания дальше.

Овладейте приемами

Широко известна история о солдате, попавшем в плен во время войны во Вьетнаме, который, чтобы не сойти с ума, мысленно играл в гольф. Он воображал, что подходит к каждой лунке на своем любимом поле для игры в гольф, и так «играл» полный раунд. После освобождения он пришел именно на это поле и показал лучший результат в игре. Когда друзья удивлялись по поводу открывшегося в

нем таланта, он объяснил: «Как же иначе? Я ведь никогда не проигрывал в тюрьме».

Эта история обычно приводится для того, чтобы продемонстрировать обучающимся значение мысленной подготовки. На эту тему с учениками можно говорить бесконечно. Но хоть мы и признаем, что *мышление* является неотъемлемой частью самого процесса, хотелось бы подчеркнуть, что практические *действия* играют более важную роль. Доказано, что, несмотря на то что от мысленного представления зависит очень многое, его одного совершенно недостаточно. Если вы действительно хотите добиться совершенства, тренируйтесь. Не отступайте перед проблемами и применяйте изученный материал на деле.

Репетируйте с другом. Начните с репетиций с другом. Попросите коллегу быть вашим партнером. Объясните, что вы бы хотели попрактиковаться в использовании приемов, о которых читали. Вкратце расскажите, какой именно навык вы тренируете. Подробно объясните проблему, с которой вы столкнулись в действительности (не называйте имен и избегайте другой информации частного характера). Затем попросите друга сыграть роль собеседника в ключевой дискуссии и попрактикуйтесь с ним.

Попросите партнера откровенно высказывать свое мнение, иначе вы можете получить от тренировки обратный эффект. Помните, что не просто повторение, а *идеальное* повторение – мать учения. Настаивайте, чтобы партнер по общению предъявлял вам высокие требования. Убедитесь, что вы постоянно совершенствуетесь.

Постоянно совершенствуйте навыки. Вы будете участвовать в важных дискуссиях дома и на работе, иначе не покупали бы этой книги. Поэтому практикуйтесь, обучайте и репетируйте. Если у вас есть дети, то едва ли не каждый день у вас будет возможность применить изученные приемы.

Начинайте немедленно. Если вы решите, что сначала нужно добиться совершенства и лишь затем пытаться применять полученные знания, то ждать придется очень долго. На всякий

случай выбирайте беседу с минимальным риском. Применить что-то новое уже само по себе очень непросто, не стоит пытаться сразу же решить запутанную проблему.

Посещайте специальные курсы. Тем из вас, кого интересует более подробная информация и кто ищет больше возможностей для тренировок, мы советуем посещать обучающие семинары.

Усильте свою мотивацию

У всех нас есть определенные идеи о том, как стимулировать мотивацию других людей. Но как же повысить собственную мотивацию? Сейчас вы можете ощущать стопроцентное стремление овладеть искусством ведения ключевых дискуссий, но что вы сделаете, если при конкретном столкновении с рассерженным коллегой ваша решимость упадет, скажем, до 10 %?

Дело в том, что очень часто нам необходимо предпринимать определенные шаги, чтобы наши самые искренние желания (которые возникают в счастливые моменты, когда мы с надеждой смотрим в будущее) не исчезли при неблагоприятных обстоятельствах.

Найдите стимул. Начните с очевидного – определите для себя стимул. Например, люди, посещающие курсы самосовершенствования, получают назад часть денег, внесенных в качестве платы за учебу, если им удастся выполнить какое-либо задание. Но если прогресса не наблюдается, за это нужно платить. Если найти стимул, то результаты значительно улучшатся.

Поэтому всякий раз, когда вы с успехом справляетесь с ключевой дискуссией, празднуйте свою победу. Порадуйте себя чем-то, от чего в других обстоятельствах пришлось бы отказаться. Не дожидайтесь, когда вы сможете поздравить себя с достижением полного совершенства, отмечайте каждый свой успех. Если обычно вы начинали разгоряченный спор каждый раз, когда возникала определенная проблема, а теперь общение проходит в менее напряженной атмосфере, то насладитесь этим достижением. Самосовершенствование подвластно тем, кто больше ценит сам процесс, чем стремление к абсолютному совершенству.

Установите сдерживающие факторы. Стимулы могут быть как положительными, так и отрицательными. Вот что произошло в Стэнфорде несколько лет назад. Тем, кто пытался сбросить лишний

вес, было предложено выписать чек на определенную сумму пожертвований организации, которая не вызывала у них никаких симпатий (например, «Американцы за распространение ядерного оружия» или другой, столь же малопривлекательной для них). Чеки отправлялись только в том случае, если человек не мог достичь своей цели. Как и предполагалось, наличие сдерживающих факторов помогало участникам эксперимента добиваться хороших результатов.

Говорите открыто. Пусть окружающие знают, что вы пытаетесь научиться вести ключевые дискуссии. Объясните, что и почему вы делаете. Более пятидесяти лет назад доктор Курт Левин, отец социопсихологии, установил, что если люди открыто заявляют о своем стремлении к чему-то, то шансы добиться поставленной цели намного возрастают. Расскажите окружающим, каковы ваши цели, и пусть давление общественности работает на вас.

Поговорите с начальником. Если вы хотите сделать еще один шаг вперед, поговорите с боссом, расскажите ему о своих планах и попросите у него поддержки. Если вы хотите добиться кардинальных перемен, включите план самосовершенствования в отчет о работе. В качестве лидера вас почти всегда просят выбрать одну из дополнительных сфер для работы и дальнейшего отчета. Пусть это будет искусство диалога. Кроме того, можно привязать планы по самосовершенствованию к системе вознаграждения. Пусть ваши цели в семье и на работе способствуют одному – развитию навыков ведения диалога.

Помните о результате, сосредоточьтесь на вознаграждении. Возможно, самое пророческое научное исследование из всех когда-либо проведенных касалось маленьких детей. Ребенку говорили, что он может получить или одну конфету сразу же, или две, если подождет несколько минут до прихода взрослых. Взрослый клал перед ребенком одну конфету и уходил. Некоторые дети выбирали второй вариант, другие немедленно съедали сладость. Исследователи продолжили работу.

В последующие годы дети, которые предпочли подождать вознаграждения, добились значительно большего, чем те, кто сразу же съел конфету. У них были более прочные семьи, они зарабатывали больше денег и меньше жаловались на здоровье. Такая готовность подождать немного сейчас, но получить больше потом оказалась универсальным средством достижения успеха.

Как эти дети сумели побороть свои сиюминутные желания? Во-первых, они не смотрели на соблазнительную конфету, ведь какой смысл мучить себя созерцанием того, чего не можешь иметь? Во-вторых, они постоянно твердили себе, что если немного подождут, то получат уже две конфеты. Что может быть проще?

Когда вы начинаете работу над ключевыми дискуссиями и думаете, стоит ли все это ваших усилий, напомните себе, почему вы пытаетесь применять новые приемы. Сосредоточьтесь на улучшенных результатах, помните о том, что произойдет, если вы снова начнете пользоваться своими старыми методами.

Мыслите конструктивно. Поставьте себе на службу зависимость человека от фактических обстоятельств. Как это может помочь? Вообще-то это не так просто понять, поэтому воспользуемся примером. Вы безуспешно пытаетесь похудеть. Оказывается, что железная воля, которой вы переполнены утром, к обеду становится мягкой как воск: стоит вам только вдохнуть соблазнительные ароматы, доносящиеся из ресторана, – и желудок сводит от голода. Как конструктивное мышление поможет не сбиться с верного пути?

Утром съешьте легкий завтрак и не берите с собой денег, так будет проще проявить характер в обед и не поддаться слабости. Конструктивно структурируя циклические перепады самоконтроля, вы закаляете свою волю и снижаете негативное влияние моментов проявления слабости.

Намечайте важные разговоры на то время, когда чувствуете себя уверенно. Заранее потренируйтесь, сделайте необходимые записи. Создайте в своем рабочем кабинете наиболее подходящую, по вашему мнению, обстановку. Вооружившись материалами и

правильно выбрав время, вы получите намного больше шансов эффективно справиться с обсуждением сложных вопросов.

Не упустите момент

Чтобы не забыть воспользоваться новыми навыками, создайте для себя подсказки для определения тех случаев, когда такие навыки могут пригодиться.

Отметьте опасные моменты. Люди, проходящие курс борьбы со стрессом, учатся определять физические показатели, которые тесно связаны с источниками напряжения для них. Те, кто очень нервно водит машину, приклеивают на руль красный кружок. Те, кто все время спешит, помещают такую метку на часах.

Если речь идет о предстоящих ключевых дискуссиях, вы тоже можете воспользоваться небольшими визуальными подсказками. Пусть одна из них будет на компьютере, который выдает сводящие вас с ума результаты. Такие же подсказки можно расположить в своей копии повестки дня, отмечая вопросы, которые могут оказаться проблемными.

Выделите специальное время. Возможно, лучший способ напомнить себе о новых приемах – это выделять каждый день специальное время, которое будет посвящено размышлениям об успехах и проблемах этого дня. Если есть успех, отпразднуйте. Если вы столкнулись с проблемой, задействуйте свои лучшие навыки ведения диалога.

Следите за реакцией. Если вам так и не удалось провести ключевую дискуссию с блеском, результат будет, как говорится, налицо. Заметив, что вы сбиваетесь с пути, вернитесь к правильному курсу и начните сначала. Следите за непосредственной реакцией собеседников (например, напряженные лица, внезапный уход в себя), это должно стать напоминанием о том, что, возможно, пришло время воспользоваться новой тактикой. При необходимости извиняйтесь. Вернитесь к более раннему моменту в дискуссии и повторите процесс.

Используйте постоянные напоминания. Закажите плакат с изображением модели диалога, поместите его на стене и смотрите на него каждое утро перед началом обычного дня.

Носите подсказки с собой. Вместе с плакатом закажите набор карточек с подсказками, которые можно носить в бумажнике или кармане рубашки.

Дополнительная информация

Мы старались включить в книгу все, что вам может потребоваться для ведения ключевых дискуссий. Мы стремились создать законченное пособие по тому, как изменить себя. Тем не менее, когда речь идет о совершенствовании социальных взаимодействий, такими же полезными оказываются и цифровые носители. Аудио-, видео- и другие средства могут облегчить изучение новых навыков.

В качестве дополнительной помощи мы предлагаем владеющим английским языком воспользоваться нашим веб-сайтом, на котором можно найти разнообразные подсказки, помогающие превратить печатное слово в реальное действие. К ним относятся концептуальные, поведенческие и вспомогательные средства.

Концептуальные средства

Смотрите. Чтобы проиллюстрировать навыки, рассмотренные в этой книге, мы поместили видеопримеры на нашем веб-сайте. Заходите на наш веб-сайт www.crucialconversations.com и просматривайте размещенные на нем видеоклипы, иллюстрирующие отдельные приемы.

Слушайте. Многим нравится слушать аудиозаписи и компакт-диски по пути на работу и домой. Мы разработали аудиокурс с материалом глав и примерами из реальной жизни. Вы получите конкретные знания, слушая, как теория превращается в слова, а слова – в полезные шаблоны.

Поведенческие средства

Если вы хотите попрактиковаться в применении определенных навыков, заходите на наш сайт, где в опции Free Resources можно найти и загрузить сценарии ролевых игр. Распечатайте их и

тренируйтесь с партнером до полного овладения тем или иным приемом.

Вспомогательные средства

На сайте www.crucialconversations.com подпишитесь на регулярную рассылку полезных советов, напоминаний и других подсказок, чтобы не упустить ни одной возможности применить свое искусство проведения важных переговоров.

Напоследок

Мы всегда будем в долгу перед теми замечательными людьми, которые позволили нам работать с ними бок о бок и изучать их лучшие умения и навыки. Особенно мы признательны тем, кто позволил наблюдать за ними во время важных дискуссий. Очень трудно классифицировать отдельные факты, выводы и чувства без посторонней помощи.

Мы надеемся, что, поделившись теориями, приемами и моделями, о которых мы узнали от своих дорогих друзей и коллег, мы поможем вам справиться с предстоящими критически важными дискуссиями и диалогами. Вы сможете пополнять общий фонд мнений, принимать обдуманное решения и действовать так, чтобы, выполняя свою работу, сохранить со всеми дружеские отношения.

Итак, мы призываем вас выбрать беседу на подходящую тему. Пусть окружающие знают, что это не просто попытка, а ваше осознанное горячее желание измениться к лучшему. Если не получится с первого раза, смело признайте это. Не ожидайте немедленного абсолютного совершенства, а стремитесь к главной цели через отдельные достижения, каждое из которых можно и нужно отпраздновать. Надеемся, вам доставит удовольствие мысль, что совершенствуетесь не только вы, но и ваши отношения с людьми. Наконец, при случае помогите своим друзьям, любимым,

коллегам овладеть искусством находить нужные слова. Помогайте укреплению своей организации. Помогайте сплочению семейных отношений. Оказывайте посильную поддержку своему региону и своей стране. Следуйте принципу: за один прием (с одним собеседником) – одна эффективная дискуссия.

Благодарность авторов

Мы искренне признательны многим.

Во-первых, своим коллегам из организации *VitalSmarts*, которым мы выражаем благодарность за творческий подход, дисциплину, компетентность и дружбу. Это Чарла Аллен, Джеймс Олред, Майк Картер, Бенсон Дастреп, Кевин Коджер, Кевин Шихан, Джед Томпсон, Минди Вейт и Йан Вонг.

Мы также признательны за неоценимую помощь в пропаганде наших методов и проверке наших идей на практике таким людям, как Бернелл Кристенсен, Ларри Майлер, Бев Роеш и Стив Уиллис.

Кроме того, мы благодарны своим друзьям, которые изо всех сил старались изменить отдельных людей и целые коллективы, используя представленные концепции. Это Майк Аллен, Кэрол Бейли, Пэт Бэнкс, Майк Кук, Бринт Дриггс, Саймон Лиа, Майк Миллер, Джим Муноа, Стейси Нельсон, Ларри Питерс, Бетси Пикрен, Майк Куинлан, Рон Рагейн, Джеймс Сэнуик, Курт Саутхэм, Нил Стейкер, Джо Тигпен и Майкл Томпсон.

Спасибо нашему агенту Майклу Бруссарду, который предоставил нам возможность поделиться своими мыслями. Благодарим и нашего редактора Нэнси Хэнкок, замечательного партнера, за огромную конструктивную помощь в написании данной книги и мастера конструктивной дискуссии.

И еще одно, финальное общее большое спасибо. Очень многие помогали нам на протяжении всех этих лет, поэтому мы благодарим всех клиентов, коллег, друзей, преподавателей и помощников, на плечи которых мы опираемся.

Об авторах

Авторский коллектив этой книги, удостоенный многочисленных наград, создал в общей сложности три бестселлера *New York Times*: *Crucial Conversations: Tools for Talking when Stakes are High* (2002) («Есть серьезный разговор. Что и как говорить, когда ставки высоки»), *Crucial Confrontations: Tools for Resolving Broken Promises, Violated Expectations, and Bad Behavior* (2005) («Управление конфликтом. Что делать, если вы столкнулись с невыполненными обещаниями, обманутыми ожиданиями и агрессивным поведением») и *Influencer: The Power to Change Anything* (2008) («Как влиять на других. Принципы, методы, примеры»).



Керри Паттерсон разработал ряд обучающих программ, получивших высокие награды. Он также возглавлял многие долгосрочные проекты по проведению изменений в организациях. Керри Паттерсон окончил докторантуру Стэнфордского

университета, изучая организационное поведение. За выдающийся вклад в развитие науки об организационном поведении в 2004 году был удостоен престижной премии BYU Marriott School of Management Dyer Award.



Джозеф Гренни – лектор и консультант. За последние двадцать лет он разработал и реализовал ряд крупных проектов по внесению конструктивных изменений в работу компаний. Он является одним из основателей некоммерческой организации *Unitus*, которая помогает малообеспеченным слоям населения стран третьего мира в достижении экономической самодостаточности.



Рон Мак-Миллан – популярный оратор и консультант. Занимает пост вице-президента научно-исследовательского отдела *Covey Leadership Center* (и является одним из его соучредителей). Он работает с самой разной аудиторией – от менеджеров низового звена и профсоюзных активистов до глав компаний. Его любимые темы – развитие команд и лидерство.



Эл Свитцлер – известный консультант и лектор, представитель профессорско-преподавательского состава Мичиганского университета. Руководил работой тренингов и управленческими проектами в десятках компаний из списка Fortune 500 по всему миру.

О компании VitalSmarts

VitalSmarts – компания-инноватор в области корпоративного обучения и производительности организаций, помогающая командам и организациям достигать их наиболее значимых целей. В основе ее тренинговых программ, удостоенных многочисленных наград, лежат результаты исследований, постоянно проводимых компанией вот уже тридцать лет. С помощью VitalSmarts более трехсот компаний из списка Fortune 500 смогли достичь значительных результатов, используя проверенный метод внедрения быстрых, устойчивых и измеримых изменений в организационном поведении. Журнал Inc. дважды называл VitalSmarts, обучившую более двух миллионов человек по всему миру, одной из самых быстрорастущих компаний США.

В компании разработаны многочисленные тренинговые программы, в том числе Crucial Conversations™, Crucial Confrontations™ и Influencer Training™. Каждый курс улучшает ключевые организационные результаты путем фокусирования на желательных навыках и стратегиях. Авторы, сотрудники компании, написали три книги, ставшие бестселлерами New York Times: Crucial Conversations («Есть серьезный разговор»), Crucial Confrontations и Influencer. На сайте компании можно сделать заявку на консалтинг, исследования, тренинги по развитию управленческих команд и выступления.

Сайт компании: www.vital-smarts.com/global

Эта книга — настоящий прорыв в своей области.

Стивен Кови, автор бестселлера «Семь навыков высокоэффективных людей»

Керри Паттерсон, Джозеф Гренни, Рон Макмиллан, Эл Свитцлер

Ключевые переговоры

Что и как говорить,
когда ставки высоки



в мире
куплено более
2 миллионов
экземпляров

Kerry Patterson, Joseph Grenny,
Ron McMillan, Al Switzler

Crucial Conversations

[Хороший перевод!]

Примечания

1

Ранее эта книга выходила в нашем издательстве под названием «Есть серьезный разговор».

[Вернуться](#)

2

Пер. Г. Кружкова. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

3

Синергизм – явление, когда общий результат превосходит сумму отдельных эффектов. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

4

Похищение и убийство в 1932 г. годовалого сына американского летчика-героя Чарльза Линдберга – одно из самых громких криминальных дел XX века. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

5

Конъюнкция – логическая операция, образующая сложное высказывание из двух высказываний, объединенных логическим

союзом «и». *Прим. ред.*

[Вернуться](#)