

КУПЛЕНО 2 МИЛЛИОНА ЭКЗЕМПЛЯРОВ

# ТРУДНЫЕ ДИАЛОГИ



Что и как говорить,  
когда ставки высоки

2

издание

КЕРРИ ПАТТЕРСОН • ДЖОЗЕФ ГРЕННИ  
РОН МАКМИЛЛАН • ЭЛ СВИТЦЛЕР

Kerry Patterson, Joseph Grenny,  
Ron McMillan, and Al Switzler

# Crucial Conversations:

Tools for Talking  
When Stakes Are High

Second Edition

McGraw-Hill



Керри Паттерсон, Джозеф Гренни,  
Рон Макмиллан и Эл Свитцлер

# Трудные диалоги

Что и как говорить,  
когда ставки высоки

2-е издание

Перевод с английского Максима Ильина и Оксаны Медведь

Москва  
«Манн, Иванов и Фербер»  
2014



УДК 159.9  
ББК 88.52  
П20

Научный редактор Максим Ильин

*Издано с разрешения McGraw-Hill Companies*

**Паттерсон, Керри**

П20 Трудные диалоги. Что и как говорить, когда ставки высоки / Керри Паттерсон, Джозеф Гренни, Рон Макмиллан и Эл Свитцлер ; пер. с англ. М. Ильина и О. Медведь ; [науч. ред. М. Ильин]. — 2-е изд. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 256 с.

ISBN 978-5-00057-254-2

В трудных диалогах обычные переговорные методики, как правило, не очень эффективны. Кроме того, их сложно применить. Эта книга поможет вам развить навыки, позволяющие выходить из самых сложных ситуаций. Из нее вы узнаете, как подготовиться к важным переговорам; как создать доверительную атмосферу в беседе; как вовремя заметить, что разговор выходит из-под контроля; как быть убедительным и корректным, а также многое другое.

УДК 159.9

ББК 88.52

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс».

**VEGAS LEX**

ISBN 978-5-00057-254-2

© Kerry Patterson, Joseph Grenny, Ron McMillan, and Al Switzler, 2012

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2014

# Оглавление

Предисловие от партнера издания . . . . .	7
Предисловие ко второму изданию. . . . .	9
Предисловие к первому изданию. . . . .	11
Вступление . . . . .	17
Глава 1. Что такое трудный диалог И кому это может быть интересно? . . . . .	20
Глава 2. Овладеваем искусством трудного диалога Сила диалога . . . . .	38
Глава 3. Начните с сердца Как сохранять фокус на том, чего вы хотите на самом деле . . . . .	51
Глава 4. Следите за сигналами Как определить, что безопасность находится под угрозой . . . . .	69
Глава 5. Обеспечьте безопасность Как можно безопасно разговаривать практически обо всем . . . . .	90
Глава 6. Управляйте своими историями Как оставаться в диалоге, когда вы злитесь, напуганы или обижены . . . . .	121
Глава 7. Предоставьте ДОСТУП к своему видению Как говорить убедительно, но не разрушительно. . . . .	149
Глава 8. Исследуйте их видение Как продолжать слушать, когда собеседник взрывается или замыкается в себе . . . . .	174
Глава 9. Перейдите к действию Как перейти от трудных диалогов к действиям и результатам. . . . .	195

Глава 10. «Да, но...»	
Советы для особо сложных случаев . . . . .	207
Глава 11. Собираем все воедино	
Инструменты для подготовки и обучения. . . . .	229
Послесловие. Что я узнал о трудных диалогах за последние десять лет . . . . .	241
Примечания . . . . .	250
Об авторах . . . . .	251

# Предисловие от партнера издания

Дорогие друзья!

Более двадцати лет наша компания разыскивает на мировых просторах программы развития, которые обучают людей системам установок и навыков, гарантированно повышающим их эффективность.

Недавно на одной из международных конференций мы сразу от нескольких коллег из разных стран услышали восторженные отзывы о книге, посвященной эффективному ведению диалогов. Книга о коммуникации, которую хвалят профессиональные бизнес-консультанты? Возможно ли такое?! Что их могло зацепить в ней? Мы ведь уже все об этом знаем!

Прочитав эту книгу («Трудные диалоги») в оригинале, мы приняли участие и в одноименном тренинге и поняли, что должны сделать эту методику доступной на русском языке. К моменту выхода книги, которую вы держите в руках, наша команда уже провела несколько десятков успешных программ «Трудные диалоги» в разных регионах страны — и неизменно успешно. Предлагаемый в книге набор инструментов настолько удобен, логичен и продуктивен, что участники наших программ, начиная их применять уже после первого дня тренинга, добиваются удивительных результатов.

Эта книга не столько о коммуникации, сколько о ее результатах! О том, как добиваться лучших результатов в любых областях жизни, в которых мы взаимодействуем с другими людьми. В ее основе лежат универсальные общественные законы, которые мы называем разумными ценностями (Smart Values). Следование этим законам сделает вашу профессиональную жизнь более эффективной, а личную — более счастливой!

*Максим Ильин*  
*Компания SmartValues*  
*+7-495-626-3006*  
*info@smartvalues.ru*

# Предисловие ко второму изданию

Вряд ли кто-нибудь больше, чем я, рад тому, что на момент написания данных строк тираж этой важной книги приближается уже к двум миллионам экземпляров. Десять лет назад, получив от авторов рукопись первого издания, я узнал из нее очень много нового. К тому времени я уже несколько лет обучал людей навыку № 5 — сначала стремитесь понять, потом — быть понятым\*. Но в деле объяснения основополагающих принципов общения в ходе трудного диалога с высокими ставками авторы книги пошли дальше и копнули глубже меня. В ней на редкость подробно описана динамика трудных диалогов в целом. И что еще важнее, книга обращает наше внимание на те решающие моменты, которые в буквальном смысле определяют нашу жизнь, наши отношения, весь наш мир. Поэтому она заслуживает почетного места в ряду самых значительных современных изданий о лидерстве.

Успех и влияние этой книги невероятно радуют меня еще и потому, что четырех ее авторов я знаю уже много лет. Эти превосходные люди, отличные учителя и несравненные мастера тренинга, составляют на редкость синергическую команду и сплоченно трудятся вот

---

\* Подробнее см. *Кови С. 7 навыков высокоэффективных людей*. М. : Альпина Паблишер, 2014. *Прим. ред.*

уже более двадцати лет. И это весьма красноречиво говорит об их умении вести трудные диалоги. Кроме того, они создали VitalSmarts — организацию мирового класса, которая сегодня стала истинным локомотивом эффективного лидерства и конструктивных отношений, а также источником ценных материалов для самосовершенствования и оказала огромное влияние на жизнь миллионов людей во всем мире. В культуре этой организации отражается все, чему авторы книги учат своих читателей, что, безусловно, служит доказательством эффективности предлагаемых ими принципов. Я пишу эти слова с наилучшими пожеланиями, искренне надеясь, что эта прекрасная команда будет помогать нашему миру становится лучше еще очень долго.

*Стивен Кови*

# Предисловие к первому изданию

Впервые прочитав рукопись книги, я понял, что это настоящий прорыв в своей области. Я сразу проникся важностью, силой и своевременностью главной идеи. Книга развивает мудрую мысль великого историка и философа Арнольда Тойнби, считавшего, что всю историю в целом — не только общества, но и всех его образований, и отдельно взятых людей — можно выразить одной короткой фразой: *ничто не подводит нас так, как успех*. Иными словами, если ваша реакция на жизненную проблему или обстоятельства адекватна, вы добиваетесь успеха. Однако при решении проблемы следующего, более высокого порядка прежний, в прошлом успешный, подход может не дать нужного результата. И в самом деле, получается, *ничто не подводит нас так, как успех*.

Сегодня проблемы в нашей жизни, семьях, организациях значительно изменились. Мир вокруг нас меняется с пугающей быстротой, становясь все более зависимым от потрясающих воображение, но опасных технологий. А вместе с тем растет стресс и давление, которым во все большей мере подвергается каждый человек. В такой напряженной атмосфере приходится прикладывать больше усилий для укрепления отношений с другими людьми, а также для развития

и усовершенствования навыков, инструментов и умений находить новые, более успешные решения задач и проблем. Следовательно, такие решения должны быть не «моими» и не «вашими», а нашими, то есть синергическими, усиливающими определенные свойства друг друга. Тогда в сумме они дадут лучший эффект, чем по отдельности. Синергия может проявляться в правильном выборе, укреплении взаимоотношений, эффективном процессе принятия решений, высокой целеустремленности при претворении их в жизнь либо в комбинации двух или более этих элементов.

Из книги вам предстоит узнать, что трудные диалоги *преображают* людей и взаимоотношения и создают принципиально новый тип связей между людьми. Благодаря *умению вести переговоры и идти на уступки* в итоге становится доступным то, что буддисты называют срединным путем. Речь идет не о компромиссе между двумя противоположными позициями на прямолинейном континууме, а о новом пути высшего порядка. Конструктивное общение двух или более человек создает новый вид диалога, в результате которого появляется новая связь, сродни той, что возникает в семье с рождением ребенка. Создавая вместе с кем-то что-нибудь поистине творческое, вы способствуете образованию сильнейшей связи между вами — настолько крепкой, что она не разрушится даже тогда, когда этого человека не будет *рядом* с вами, а вас будут принуждать присоединиться к общему хору сплетен и злословия в его адрес.

Главную тему этой книги авторы развивают на удивление последовательно. Они шаг за шагом проводят читателя от понимания потрясающей силы конструктивного диалога к осознанию того, чего он сам в действительности хочет; заставляют его сосредоточиться на том, что происходит на самом деле; рассказывают о том, как создать обстановку безопасности, познать самого себя и научиться контролировать эмоции. В заключение книга учит нас достигать такого уровня взаимопонимания и креативной синергии, чтобы, испытав сильную эмоциональную связь с принятыми решениями, мы могли эффективно претворить их в жизнь. Иными словами, вы начинаете с создания правильного умственного и душевного настроя и заканчиваете приобретением необходимых навыков и применением их на практике.

Несмотря на то что я много лет посвятил обучению людей похожим идеям, эта книга все равно произвела на меня чрезвычайно сильное

впечатление, мотивировала и даже вдохновила меня. Я узнал много нового, проник в глубь знакомых идей, осознал новые возможности их применения и расширения своих знаний. Кроме того, я понял, как в комплексе эти новые методики, навыки и инструменты помогают научиться вести трудный диалог и исправить прошлые ошибки. В моей жизни новые *прорывы* всегда происходили после решительного отказа от устаревших идей.

Впервые взяв в руки эту книгу, я с удовольствием отметил, что мои дорогие друзья и коллеги поделились своим огромным жизненным и профессиональным опытом, чтобы обсудить эту чрезвычайно важную тему. К тому же им удалось сделать это невероятно интересно, доступно, с юмором и наглядными примерами из жизни. Их книга полна здравого смысла и на редкость полезна с практической точки зрения. Авторы ясно показали, как эффективно использовать свои умственные способности (IQ) вместе с эмоциональным интеллектom (EQ), чтобы каждый трудный диалог приводил к желаемому результату.

Помню рассказ одного из моих уважаемых коллег о трудном диалоге с профессором в те времена, когда автор этой книги еще был студентом колледжа. По мнению профессора, он, студент, не уделял должного внимания учебе и вообще работал не в полную силу своих способностей. Мой друг, внимательно выслушав профессора, перефразировал его заявления, выразил признательность за высокую оценку своего потенциала, а затем улыбнулся и спокойно сказал: «Понимаете, профессор, у меня другие приоритеты. Сейчас занятия не имеют для меня особого значения. Надеюсь, вы понимаете». Сначала педагог был ошеломлен, но потом стал внимательно слушать. В итоге завязался диалог, между собеседниками было достигнуто понимание нового уровня, и связь между ними стала более прочной.

Я знаю авторов этой книги не только как выдающихся людей, но и как талантливых преподавателей и консультантов. Мне приходилось видеть их работу на потрясающих тренинговых семинарах. Однако я не знал, сумеют ли они изложить эту сложнейшую тему понятно и доступно для читателей. Им это удалось! Поэтому я настоятельно рекомендую вам старательно изучить этот материал, делая паузы и внимательно обдумывая каждую главу. Обратите внимание и на то, в каком порядке они следуют одна за другой. Примените

новые знания на практике, опять вернитесь к книге, узнайте больше и снова практикуйтесь. И помните, *знать*, но не *применять*, означает не знать.

Думаю, вы согласитесь со мной в том, что идея трудных диалогов, столь ярко выраженная в этой книге, на редкость созвучна идее приведенного далее отрывка из незабываемого стихотворения Роберта Фроста «Неизбранная дорога»:

*Опушка — и развилка двух дорог.  
Я выбирал с великой неохотой,  
Но выбрать сразу две никак не мог  
И просеку, которой пренебрег,  
Глазами пробежал до поворота...*

*И если станет жить невмозготу,  
Я вспомню давний выбор поневоле:  
Развилка двух дорог — я выбрал ту,  
Где путников обходишь за версту.  
Все остальное не играет роли\*.*

Стивен Кови

---

\* Перевод В. Топорова.

*Мы посвящаем эту книгу Луизе, Селии, Бонни и Линде,  
чья поддержка была неоценимой, любовь вдохновляющей,  
а терпение просто безграничным; а также нашим детям:  
Кристине, Ребекке, Тейлору, Скотту, Эйслинн, Каре, Сету,  
Сэмюэлу, Хайраму, Эмбер, Меган, Чейзу, Хейли, Брин, Эмбер,  
Лоре, Бекке, Рэйчел, Бенджамину, Мэридит, Линдси, Келли  
и Тодду, которые стали для нас неиссякаемым  
источником новых знаний*



# Вступление

Опубликовав в 2002 году «Трудные диалоги», мы сделали весьма смелое заявление. В своей книге мы утверждали, что основная причина многих, а может, и большинства проблем людей — это их поведение в сложных ситуациях, в тех ситуациях, когда собеседники не соглашаются с ними в очень важных для них вопросах, вызывающих бурю эмоций, когда на кон поставлено многое и ставки весьма высоки. Мы выдвинули идею, что обучение навыкам, которые регулярно используют те, кто уже понял, как нужно вести себя в такие решающие моменты, возможно, позволит значительно повысить эффективность деятельности организаций.

За последующее десятилетие наша убежденность в правильности этого принципа только укрепилась, потому что ее подтверждали и продолжают подтверждать все новые и новые научные исследования. Если лидер организации целенаправленно инвестирует время и деньги в создание культуры ведения трудного диалога, атомные электростанции становятся безопаснее, сервисные фирмы наслаждаются высокой лояльностью клиентов, больницы спасают больше жизней, государственные учреждения заметно повышают уровень обслуживания граждан, а высокотехнологические компании практически беспрепятственно выходят на международный уровень.

Однако мы были бы не до конца с вами честны, если бы не признали, что наибольший оптимизм в нас вселяли не данные научных исследований, а тысячи историй, рассказанных смелыми и умными читателями, которые в решающие моменты своей жизни воспользовались нашими идеями и в итоге значительно изменили исход важного для них дела. Одной из первых нам написала девушка, после прочтения книги помирившаяся и воссоединившаяся с отцом, с которым не общалась до этого долгие годы. А одна медсестра поведала нам, как спасла жизнь пациента, со знанием дела вступив в трудный диалог с упрямым врачом, который поставил неверный диагноз. Еще наш читатель после обнародования завещания отца благодаря новым навыкам мастерски избежал ссоры с братьями и сестрами, угрожавшей полностью разрушить его семью. А одна бесстрашная читательница сообщила нам, что тренинг «Трудные диалоги» спас ей жизнь, потому что благодаря приобретенным навыкам вести трудный диалог однажды в Бразилии ей удалось договориться с бандитами, пытавшимися угнать ее автомобиль.

Помножьте подобные истории на почти два миллиона читателей и получите полное представление о том, какое огромное удовлетворение мы испытываем от писем таких людей и насколько это для нас важно.

## Что нового?

В новое издание книги внесен ряд существенных изменений, которые, по нашему мнению, превратят ее в еще более мощный и полезный источник знания. В этой книге прояснены ключевые моменты, обновлены примеры, а также усилен акцент на некоторых важных положениях при изложении определенных материалов. Однако наиболее важными мы считаем новое краткое описание наиболее значимых исследований; впечатляющие истории читателей, иллюстрирующие практическую силу изложенных в книге принципов; ссылки на любопытные, запоминающиеся и наглядные видеоматериалы, а также заключительное слово, в котором каждый из авторов изложил свои новые идеи и концепции. Мы уверены, что все эти изменения не только сделают чтение книги приятнее и полезнее, но и облегчат вам задачу овладения новыми навыками ведения трудных диалогов.

## Что дальше?

Мы невероятно рады тому, что так много людей позитивно отреагировали на наш труд. По правде говоря, десять лет назад мы посмели надеяться, что идеи, которыми мы пожелали поделиться с миром, изменят его. Мы искренне верили, что, изменив образ действий в сложнейшие моменты общения, можно обеспечить лучшее будущее организациям, отдельным людям, семьям и целым народам. Но не знали тогда, отреагирует ли мир на наши идеи так, как нам хотелось.

И надо сказать, пока все идет как надо. Чрезвычайно приятно осознавать, что многие поняли и приняли нашу главную идею: умение вести трудные диалоги действительно в корне меняет сложную ситуацию. К настоящему моменту мы имели честь обучать этим принципам глав правительств, бизнес-магнатов и влиятельных общественных деятелей. Но самое сильное ощущение безграничности своих возможностей мы испытали в день, когда взяли в руки два новых экземпляра этой книги: на арабском языке и иврите. Мы поделились своими идеями и принципами и с теми, кто живет в регионах сильнейших потрясений и политической нестабильности, таких как Кабул и Каир, и с жителями регионов, наслаждающихся быстрым экономическим ростом и усиливающимся влиянием в мире, таких как Бангкок и Бостон. И с расширением своей аудитории, с каждой новой историей успеха нас охватывает энтузиазм продолжать добиваться все более значительных позитивных результатов в нашем деле.

Итак, предлагаем вниманию читателей новое издание. Надеемся, что внесенные в него изменения существенно повысят эффективность описанных в книге идей и принципов.

*Керри Паттерсон  
Джозеф Гренни  
Рон Макмиллан  
Эл Свитцлер*

### **Свободный доступ к [CrucialConversations.com/exclusive](https://CrucialConversations.com/exclusive)**

Сайт [CrucialConversations.com/exclusive](https://CrucialConversations.com/exclusive) специально создан для читателей книги. На нем вы найдете полезные инструменты и интересные видео. Ссылки на сайт включены в разные главы книги.

## ГЛАВА 1

# Что такое трудный диалог

## И кому это может быть интересно?

*Главная проблема коммуникации — это иллюзия, что коммуникация происходит.*

Джордж Бернард Шоу

Когда люди впервые слышат термины «решающий диалог», «критически важный диалог», «трудный диалог», в воображении многих первым делом возникают образы президентов, императоров или премьер-министров, сидящих вокруг огромного стола и обсуждающих будущее своего народа. Конечно, их диалоги обычно приводят к весьма широкомасштабным последствиям, но в нашей книге речь идет не о них. Мы имеем в виду взаимодействия, участником которых может стать каждый из нас. Это диалоги, которые мы ведем изо дня в день и которые очень мощно влияют на нашу жизнь.

Итак, что же делает некоторые наши диалоги трудными, в отличие от обычных, бытовых и простых? Во-первых, наличие *различных мнений*. Например, вы говорите с боссом о возможном повышении по службе. Он считает, что вы к этому пока не готовы; вы же убеждены в обратном. Во-вторых, *высокие ставки*. Скажем, вы встречаетесь с четырьмя коллегами, чтобы выработать новую маркетинговую стратегию. Вам просто необходимо изменить бизнес-подход компании, иначе ей не достичь намеченных ежегодных целей. В-третьих, *сильные эмоции*. Например, во время вполне спокойной беседы с супругом он вдруг заводит речь о «том инциденте», произошедшем на вчерашней вечеринке. Вы вовсе и не думали ни с кем флиртовать, но, по словам вашего мужа, «чуть ли не целовались с тем парнем». Вы же этого совсем не помните. А помните только, что старались быть веселой и со всеми доброжелательной. Но диалог заканчивается тем, что супруг уходит в свою комнату вне себя от гнева.



Или, возможно, на той же вечеринке в какой-то момент вы остановились перекинуться парой слов с вашим весьма колоритным соседом о его здоровье, а он вдруг заявляет: «Кстати, о вашем новом заборе...» В итоге вместо приятной светской беседы вы оказываетесь втянутой в горячие дебаты по поводу переноса нового забора на несколько сантиметров в глубь вашего участка. Всего на несколько сантиметров! В конце концов сосед угрожает вам судебным иском. Но и вы

не остаетесь в долгу, заявляя, что он постоянно сует свой нос в чужие дела. Эмоции *по-настоящему* накаляются.

Такие диалоги мы называем трудными и поистине решающими, а не просто неприятными или напряженными, из-за того что их результаты способны оказать большое влияние на вашу жизнь.

В каждом из описанных случаев что-то в вашей жизни можно было изменить навсегда — в лучшую или худшую сторону. Очевидно, что повышение по карьерной лестнице имеет огромное значение для большинства людей. Успех стратегии вашей компании повлияет на вас и на всех, кто в ней работает. Ваши отношения с супругом, несомненно, скажутся на всех аспектах вашей жизни. Даже дебаты по поводу объекта столь банального, как забор между двумя участками, повлияют в дальнейшем на ваши отношения с соседом.

Несмотря на огромную важность трудных диалогов, мы часто воздерживаемся от них из опасения, что только ухудшим ситуацию. Мы стали истинными мастерами в деле недопущения острых, неудобных дискуссий. Коллеги по работе отправляют друг другу сообщения по электронной почте, хотя им следовало бы встретиться, скажем, в коридоре или кафе и поговорить по душам. Боссы, вместо того чтобы лично пообщаться с подчиненным, оставляют ему сообщение на голосовой почте. Родственники и члены семьи, если возникает слишком острый или неприятный вопрос, спешат сменить тему. Один наш автор, друг узнал о том, что его жена с ним разводится, из сообщения голосовой почты. Иными словами, мы используем любые приемы и тактики, лишь бы уйти от диалога на трудные, важные и эмоциональные темы. А так быть не должно. Научившись вести трудные диалоги, вы сможете говорить с кем угодно практически на любую тему.

### **Продажа Юрского периода**

Джозеф Гренни приглашает вас в хранилище видео VitalSmarts и знакомит с Риком, который обучает нового продавца. Посмотрите, как новый сотрудник по имени Майкл устраивает сцену клиенту. А как бы вы подошли к этому трудному диалогу?\*

---

\* Чтобы посмотреть эту и другие видеозаписи, посетите сайты [www.CrucialConversations.com/exclusive](http://www.CrucialConversations.com/exclusive) и [www.smartvalues.ru/exclusive](http://www.smartvalues.ru/exclusive).

### **Трудный диалог**

Разговор между двумя или более людьми, когда, во-первых, ставки высоки, во-вторых, мнения различаются, в-третьих, присутствуют сильные эмоции.

## **Как мы обычно справляемся с трудными диалогами?**

Сам факт того, что вы находитесь в ситуации трудного диалога (или собираетесь его начать), отнюдь не означает, что вы попали в беду и ничего хорошего вам ждать не приходится. В действительности, столкнувшись с необходимостью вести трудный диалог, мы можем сделать одну из трех вещей:

1. Избежать трудного диалога.
2. Провести его неправильно.
3. Провести его правильно.

Выбор на первый взгляд довольно прост: уходишь от трудных диалогов — страдаешь от последствий; ведешь их неправильно — страдаешь от последствий. Третий вариант — повести трудный диалог правильно.

«Ну, не знаю, — наверняка подумали вы. — Из этих вариантов я бы, ясное дело, выбрал третий».

## **Когда вопрос для нас особенно важен, мы действуем наихудшим образом**

Но ведем ли мы трудные диалоги правильно? Когда разговор становится по-настоящему острым и напряженным, делаем ли мы паузу и глубокий вдох, говорим ли самим себе: «Стоп! Это трудный диалог. Нужно быть повнимательнее»? Выбираем ли затем наилучший в данной ситуации способ действий? Предвидя разговор на трудную для нас тему, вступаем ли мы в диалог, вместо того чтобы избежать его? Иногда да. Иногда мы действительно смело начинаем обсуждение острых тем, контролируем свое поведение, взвешиваем все «за» и «против». Иногда мы просто *хороши*.

Но все остальное время, всю остальную жизнь мы действуем иначе. В эти моменты мы по той или иной причине действуем наихудшим образом: кричим, прекращаем разговор, говорим то, о чем позже очень сожалеем. И чем важнее беседа, чем больше она для нас значит — то есть в тех случаях, когда диалог из обычного, бытового превращается в трудный и решающий, — тем, как правило, худший способ действий мы выбираем.

Почему так происходит?

*Потому что мы неправильно устроены.* Когда беседа превращается из обычного разговора в то, что называется трудным диалогом, мы сталкиваемся с проблемой. Это происходит потому, что эмоции мешают эффективному общению. Бесчисленные поколения наших предков сформировали гены, подталкивающие нас к тому, чтобы в ситуации трудного диалога мы сражались или убегали, а не использовали разумное убеждение и проявляли уважительное внимание к собеседнику.

Рассмотрим пример типичного трудного диалога. Собеседник выражает вам свое несогласие по вопросу, имеющему для вас огромное значение, и волосы у вас на затылке тут же встают дыбом. Предположим, с *волосами-то* вы еще сможете справиться. Но, к сожалению, ваш организм этим не ограничивается. Два крошечных органа, расположенных непосредственно над почками, выбрасывают в кровь изрядную порцию адреналина. И вот это вы *контролировать* уже не можете. Данным процессом командуют ваши надпочечники, а вам затем приходится с этим существовать.

Но и это еще не все. Ваш мозг начинает усиленно направлять кровь к органам, отвечающим за наиболее приоритетные в данной ситуации виды деятельности — нанесение ударов и бегство от врага, обделяя при этом все остальные органы. В крупные мышцы рук и ног поступает *больше* крови, а в части мозга, отвечающие за логическое мышление более высокого порядка, соответственно *меньше*. В итоге вы вступаете в трудный диалог, вооруженные приблизительно таким же интеллектуальным арсеналом, каким обладает макак-резус. Ваше тело готово вступить в схватку с нападающим на вас саблезубым тигром, но не готово к решению проблемы с боссом, соседом или дорогим вашему сердцу супругом.

*Мы находимся под большим давлением.* Тут следует упомянуть еще об одном важном факторе. Трудные диалоги часто начинаются

спонтанно. Чаще всего они возникают практически из ничего. И поскольку вас застают врасплох, вы вынуждены осуществлять чрезвычайно сложное взаимодействие с другим человеком в режиме реального времени — ни вам инструкций, ни учителей и консультантов, ни, уж конечно, короткого перерыва, во время которого команда специалистов спешит вам на помощь и накачивает вас кучей остроумных идей.

А что же у вас *имеется* в наличии? Конкретный вопрос или тема для обсуждения, ваш собеседник и мозг, опьяненный адреналином и практически не способный к рациональному мышлению. Так стоит ли удивляться, что мы часто говорим и делаем то, что в настоящий момент кажется нам идеальным, но позже понимаем, что это было, мягко говоря, не слишком умно.

«О чем я вообще думал?» — недоумеваете вы, хотя правильнее было бы задаться другим вопросом: «Какой частью мозга я тогда думал?»

Истина же в том, что вы в столкнулись с необходимостью одновременного и срочного решения множества задач, в то время как ваш мозг выполнял другую работу. Вам еще повезло, что у вас не случился инсульт.

*Мы озадачены.* Не стоит забывать и еще об одном осложнении. Столкнувшись с необходимостью вести трудный диалог, вы обычно не знаете, с чего начать. Поскольку в реальной жизни вы не слишком часто видели модели эффективных навыков общения, приходится решать это буквально на ходу.

Предположим, вы запланировали некий трудный диалог — возможно, даже мысленно отрепетировали его. Вам кажется, что вы подготовлены и хладнокровны. Гарантирован ли вам успех? Вовсе не обязательно. Вы вполне можете все испортить, ибо совершенство достигается не практикой, а *совершенной* практикой. Это означает, что для начала вам надо знать, в чем именно нужно практиковаться. А вы зачастую этого не знаете. Вполне вероятно, что вы ни разу в жизни не видели на деле, как лучше всего подходить к решению той или иной проблемы. Скорее всего, вам неоднократно приходилось наблюдать, как не *надо* этого делать, на примере друзей, коллег и — да-да! — даже ваших родителей. И по сути, вполне вероятно, что вы не раз и не два клялись себе, что никогда в жизни не станете так поступать.

И вот теперь, в отсутствие надежных здоровых моделей поведения, вы оказываетесь в тупике. Вы озадачены и не знаете, что делать. И как же вы поступаете? Как большинство людей. Вы импровизируете, действуете по наитию. Подбираете слова, создаете определенное настроение и придумываете разные способы, которые, как вам кажется, должны сработать, — и все это вы делаете в ситуации многозадачности с мозгом, испытывающим кислородное голодание из-за оттока крови. Неудивительно, что, когда обсуждаемый вопрос для нас особенно важен, мы часто ведем себя наихудшим образом.

*Мы совершаем самоубийственные действия.* В этом наркотическом, отупленном состоянии мы выбираем для ведения трудных диалогов стратегии, которые идеально подходят разве что для того, чтобы помешать нам достичь желаемого результата. Мы сами свои злейшие враги — и даже не осознаем этого.

Вот как это работает. Предположим, вы заметили, что человек, который вам очень дорог, уделяет вам все меньше и меньше внимания. Вы понимаете, что он много работает, но вам все равно хочется проводить с ним больше времени. Вы несколько раз намекаете ему о проблеме, но любимый никак не реагирует. Вы решаете не давить на него и замыкаетесь в себе. Вы замалчиваете проблему. Понятно, что создавшаяся ситуация вас не устраивает и ваше недовольство время от времени прорывается наружу в форме саркастических замечаний.

«Очередная сверхурочная работа? Знаешь, у меня в фейсбуке есть друзья, с которыми я вижусь чаще».

На этом этапе ситуация становится окончательно проигрышной, обреченной на провал. Чем больше вы язвите и говорите колкости, тем меньше любимому человеку хочется быть рядом с вами. Вы проводите вместе еще меньше времени. Вы становитесь все раздражительнее, и нисходящая спираль закручивается все дальше и дальше. По сути, ваше поведение приводит к тому, чего вы изначально не хотели. Вы угодили в самоубийственный порочный круг.

Или другой пример, на этот раз с соседом по комнате Терри, который берет без спроса одежду, вашу и двоих других соседей, да еще и гордится этим. Сегодня, направляясь к двери, он нахально объявляет, что надел вещи каждого из вас. И вы действительно видите на нем брюки Тейлора, рубашку Скотта и даже новые, подобранные под цвет носки и ботинки Криса. Что он надел из ваших вещей, не хочется даже

думать! Вы реагируете вполне естественно: ругаете Терри за глаза. Точнее говоря, вы делали это до тех пор, пока однажды он случайно не услышал, как вы жаловались на него другу. Теперь вам так стыдно, что вы стараетесь как можно реже с ним встречаться. А он, пользуясь вашим частым отсутствием, с удовольствием носит вашу одежду, ест ваши продукты и пользуется вашим компьютером — назло вам.

Или еще один пример. На работе вы, немного помешанный на чистоте и порядке человек, сидите в одном кабинете с невероятным неряхой. Коллега пишет вам записки восковым карандашом на вашем же шкафчике с картотекой, или кетчупом на обратной стороне паке-тика из-под картошки фри, или перманентным маркером на подложке вашего письменного стола. А вы оставляете ему записки, отпечатанные на клейких листочках Post-it для заметок. Обратите внимание: *от-пе-ча-тан-ны-е!*

Сначала вы кое-как терпите друг друга, но со временем начинаете сильно действовать друг другу на нервы. Вы ворчите, что он должен прибрать на своем столе. Он ворчит, что вы постоянно ворчите. Дальше вы начинаете реагировать активнее. Каждый раз, когда вы говорите об уборке, он раздражается и демонстративно делает все наоборот. Каждый раз, когда он называет вас «занудной нянькой», вы обещаете себе не сдаваться и не отступить перед его грязными методами.

К чему же в итоге приводит вся эта грызня? Вы становитесь еще более аккуратным, чем раньше, а второй половиной вашего кабинета впору заинтересоваться санитарной службе. Вы оба оказались в самоубийственной петле. Чем больше вы давите друг на друга, тем больше способствуете проявлению именно того поведения, которое вам обоим ненавистно.

## Типичные трудные диалоги

Во всех приведенных выше сценариях негативного развития событий ставки варьировались от умеренных до высоких, мнения сторон отличались, а эмоции были сильны. Точнее говоря, в некоторых примерах поначалу ставки были довольно низкими, но постепенно эмоции накалялись, отношения между сторонами и качество их жизни ухудшались, а риски увеличивались. Разумеется, эти примеры лишь верхушка огромного и уродливого айсберга случаев, в которых люди

либо избегали трудных диалогов, либо проводили их не так, как следовало. Вот другие темы, способные привести к катастрофе:

- Обсуждение отношений.
- Разговор с сотрудником, который ведет себя оскорбительно или отпускает двусмысленные замечания.
- Просьба о возврате долга.
- Обратная связь с руководителем по поводу его поведения.
- Разговор с боссом о нарушении им его же собственных правил в области безопасности или качества.
- Критика работы коллеги.
- Разговор с соседом по комнате с предложением съехать.
- Обсуждение вопросов родительских прав или посещений с бывшим супругом.
- Разговор с бунтующим подростком.
- Беседа с членом рабочей команды, не выполняющим своих обязательств.
- Обсуждение проблем интимной жизни.
- Разговор с близким человеком о наркотиках или злоупотреблении алкоголем.
- Беседа с коллегой, который утаивает информацию или ресурсы.
- Сообщение негативной оценки деятельности сотрудника.
- Разговор с родственниками с просьбой не вмешиваться в дела вашей семьи.
- Обсуждение с сотрудником проблем его личной гигиены.

## Наше смелое заявление

Давайте представим, что вы либо избегаете обсуждения трудных тем, либо, приступив к их обсуждению, ведете себя наихудшим образом. Насколько это важно? Насколько высоки ставки? Это же всего лишь разговор — несостоявшийся или проведенный плохо... Действительно ли негативные последствия неудачного ведения диалога простираются далеко за его рамки? Должны ли мы тревожиться по этому поводу?

В действительности последствия диалога, который велся не так, как требуется, бывают разрушительными и далеко идущими. Наши исследования однозначно показали, что прочные отношения между людьми и их карьера, успехи организаций и местных сообществ черпают силы из одного и того же источника — способности открыто и плодотворно обсуждать важные, эмоциональные, спорные, острые вопросы.

И вот наше смелое заявление.

## **Закон трудных диалогов**

Сердцевиной почти всех хронических проблем в наших организациях, командах и отношениях являются трудные диалоги — те, которые мы либо не проводим, либо проводим плохо. Двадцать лет исследований с участием более ста тысяч человек наглядно продемонстрировали, что ключевым навыком эффективных лидеров, коллег по команде, родителей, супругов и друзей является способность открыто и умело обсуждать эмоциональные и рискованные вопросы. Точка! Приведем несколько примеров, подтверждающих это поистине потрясающее открытие.

## **Дайте импульс своей карьере**

Способствует ли умение вести трудные диалоги продвижению по карьерной лестнице? Вне всякого сомнения. Двадцать пять лет исследований на базе семнадцати разных организаций однозначно показали, что наиболее влиятельные сотрудники, то есть способные добиваться своих целей и *одновременно* строить отношения, — это те, кто овладел умением вести трудные диалоги. Они, например, знают, как возразить боссу, не совершив при этом карьерного самоубийства. Нам всем приходилось видеть, как люди наносили непоправимый ущерб своей карьере, неэффективно обсуждая с начальством острые проблемы. Вполне возможно, такое случалось и с вами. В какой-то момент вы поняли, что сыты по горло нездоровой моделью поведения своего начальника, которую он постоянно применяет, и решились обсудить с ним эту тему — но сделали это слишком резко. За что и поплатились. Или, скажем, проблема эта настолько серьезна, что все ваши коллеги окончательно превратились в дрожащую

массу потенциальных жертв инсульта. Вы понимаете, что надо что-то делать. Вам известно, что это будет непростой разговор, но кто-то же должен проявить мужество и удержать босса от идиотских поступков. (Наверное, это будете вы... Вы судоржно сглатываете...)

Оказывается, вы не должны выбирать между честностью и эффективной работой, между искренностью и карьерой. Люди, которые регулярно ведут трудные диалоги и делают это правильно, умеют выражать иные, даже рискованные мнения так, что их понимают. Их боссы, коллеги и подчиненные слушают их, не занимая оборонительной позиции и не кипя негодованием.

А как обстоят дела у вас? Сталкиваетесь ли вы на работе с необходимостью вести трудные диалоги, которые вы либо вообще не ведете, либо ведете плохо? Подрывает ли это ваше влияние в организации? И что еще важнее, пойдет ли вам на пользу умение лучше справляться с такими диалогами?

## Улучшите свою организацию

Возможно ли, чтобы организационная эффективность зависела от чего-то столь неосязаемого, как умение вести трудные диалоги? Многочисленные исследования позволяют с уверенностью ответить на этот вопрос: «Да!»

Мы начали работать над этой темой двадцать пять лет назад, решив выявить то, что назвали *ключевыми моментами*. Мы задались вопросом: «Существуют ли такие особые ситуации, когда действия людей *очень сильно влияют* на основные показатели эффективности?» И если да, то что это за ситуации и как нам нужно в них действовать?

Именно поиск ответа на этот вопрос и привел нас к трудным диалогам. Мы обнаружили, что чаще всего мир меняется, когда людям приходится обсуждать чрезвычайно важные, рискованные вопросы и они делают это либо плохо, либо хорошо. Приведем примеры.

*Молчание убивает.* Врач готовится поставить пациенту капельницу, не надев предварительно перчатки, халат и маску, обеспечивающие максимально безопасное проведение этой процедуры. Медсестра напоминает врачу о гигиенических требованиях, но врач игнорирует ее замечание и приступает к введению иглы в вену пациента. Проведя опрос более семи тысяч врачей и медсестер, мы обнаружили, что они постоянно сталкиваются с подобными ситуациями. 84 процента

респондентов заявили, что регулярно наблюдают, как медицинские работники упрощают процедуры, проявляют некомпетентность и нарушают правила.

*Но проблема не в этом!*

Реальная проблема заключается в том, что свидетели подобной халатности или нарушений *ничего* не говорят. Мы обнаружили, что в разных частях света шанс, что медсестра в подобный ключевой момент наберется смелости сказать об этом врачу, составляет меньше одной двенадцатой. Вероятность того, что такой трудный диалог начнет коллега-врач, не намного выше. Если же они молчат и не ведут эффективного трудного диалога, это негативно сказывается на безопасности пациентов (некоторые из них даже умирают), на высокой текучести кадров, в основном медсестер, на уровне удовлетворенности врачей, на производительности труда среднего медицинского персонала и на целом ряде других показателей деятельности медицинского учреждения.

*Молчание непродуктивно.* В мире корпоративном руководители разного уровня наиболее часто жалуются на разобщенность, изолированность функциональных подразделений. Последние превосходно справляются с задачами, которые могут быть полностью решены внутри их команд. Но, к сожалению, около 80 процентов проектов, предполагающих межфункциональное взаимодействие, *значительно более затратны, чем ожидалось, дают меньшие результаты и почти никогда не укладываются в запланированный бюджет.* И нас заинтересовало, почему так происходит.

Решив ответить на этот вопрос, мы изучили более 2200 проектов и программ, реализованных сотнями организаций по всему миру. Результаты нас просто ошеломили. Оказывается, за несколько месяцев и даже за несколько лет до завершения проектов можно с точностью почти до 90 процентов предсказать, какие из них закончатся полным крахом. Но вернемся к нашему смелому заявлению. Сегодня мы смеем утверждать, что верным предсказателем успеха или неудачи любого проекта служит способность людей, его реализующих, вести трудные диалоги пяти определенных типов. Например, способны ли они откровенно высказать мнение о том, что объем и график проекта нереалистичны? Хранят ли они молчание, когда член межфункциональной команды начинает отлынивать от своей части работы? Или еще более

сложный вопрос: как они поступают, когда лидер проекта не обеспечивает необходимого руководства усилиями команды?

В большинстве исследованных нами организаций в подобные ключевые моменты сотрудники прибегали к молчанию. А вот в организациях, в которых люди были способны говорить об этих проблемах откровенно и конструктивно, вероятность провала проектов была в два раза ниже. Хотим еще раз напомнить, что эти проблемы находят отражение в целом ряде ключевых показателей эффективности организации: в росте затрат, несоблюдении сроков и низком моральном духе. А основной причиной отрицательных результатов бывает нежелание или неспособность людей говорить открыто, когда наступают эти ключевые моменты.

Мы также провели ряд других важных исследований (полное описание читайте на сайте [www.vitalSMARTS.com/research](http://www.vitalSMARTS.com/research)), ясно показавших, что компании, сотрудники которых способны правильно вести трудные диалоги, характеризуются следующими признаками:

- Они в пять раз быстрее реагируют на финансовые спады и намного разумнее, чем их менее успешные конкуренты, корректируют свой бюджет (см. научное исследование «Финансовая маневренность» [Financial Agility]).
- У их сотрудников на две трети меньше травм и смертельных случаев из-за проблем с безопасностью условий труда (см. научное исследование «Молчаливая опасность» [Silent Danger]).
- Каждый трудный диалог, который сотрудники проводят, вместо того чтобы избегать, экономит более 1500 долларов и восемь часов рабочего времени (см. научное исследование «Цена избегания конфликтов» [The Costs of Conflict Avoidance]).
- Они существенно повышают уровень доверия в виртуальных рабочих группах и снижают их операционные издержки. Нами обнаружено, что члены виртуальных команд, неспособные правильно вести трудные диалоги, страдают от тринадцати различных негативных факторов (подсизживание, сплетни, пассивная агрессия и тому подобного) в три раза чаще, чем члены команд, работающих в одном помещении (см. научное исследование: «Ненависть, порождаемая расстоянием» [Long Distance Loathing]).

- Они способны реально влиять на изменение поведения тех, кто проявляет агрессию, попустительство, нечестность или некомпетентность. 93 процента из почти тысячи опрошенных заявили, что в их организациях такие люди считаются чуть ли не «неприкасаемыми», то есть продолжают вести себя подобным образом на протяжении четырех и более лет, и никто не призывает их к ответственности за такое поведение (см. научное исследование «Корпоративные неприкасаемые» [Corporate Untouchables]).

Большинство руководителей ошибочно думают, что организационная продуктивность и эффективность представляют собой функцию от процедур, процессов, структур или систем. И если, например, их программный продукт не поставляется вовремя, они начинают равняться на чужие *процессы* разработки. А когда снижается производительность, отлаживают *систему* управления эффективностью. Если же команды взаимодействуют плохо, они изменяют *структуру*.

Наше исследование показало, что такие «нечеловеческие» изменения гораздо чаще проваливались, чем удавались. Причина в том, что истинные проблемы кроются не в процессе, системе или структуре, а в *поведении* сотрудников. И ключ к реальным изменениям не в том, чтобы внедрить новый процесс, а в том, чтобы убедить людей нести ответственность за него и требовать того же друг от друга. А для этого необходимы навыки ведения трудных диалогов.

В *худших* компаниях слабых исполнителей сначала игнорируют, а потом переводят на другое место работы или расстаются с ними. В *хороших* компаниях боссы рано или поздно начинают заниматься решением этих проблем. В *лучших* компаниях сотрудники следят за тем, чтобы каждый отвечал за свою работу независимо от его положения и должности. Путь к высокой организационной эффективности лежит не через усовершенствование той или иной статической системы, а через откровенные диалоги лицом к лицу.

А как обстоят дела у вас? Не буксует ли ваша организация в своем продвижении к какой-либо важной цели? Если да, то есть ли какие-то трудные диалоги, которые вы либо вообще не ведете, либо ведете неправильно? А как насчет людей, с которыми вы работаете? Они вступают в трудные диалоги или избегают их? Могла бы ваша организация совершить большой шаг вперед, повысив качество ведения трудных диалогов?

### Видеопример из практики: компания STP Nuclear Operating

Посмотрите, как навыки ведения трудных диалогов помогли атомной электростанции в Техасе стать национальным лидером отрасли.

## Улучшите ваши отношения

Теперь давайте рассмотрим, как трудные диалоги могут повлиять на ваши отношения с другими людьми. Способен ли неудачно проведенный трудный диалог привести к разрушению отношений? Большинство разведенных, когда их спрашивают о причинах разрыва, называют расхождение во взглядах. Но, согласитесь, люди очень часто имеют разные точки зрения на то, как использовать семейный бюджет, как оживить сексуальную жизнь или как воспитывать детей. На самом деле *все* пары дискутируют по этим и многим другим важным вопросам. Однако не все распадаются. Дело в том, как эти вопросы обсуждаются.

Например, наш коллега Говард Маркман, проанализировав поведение супружеских пар в ходе напряженных дискуссий, обнаружил, что по стилю ведения спора люди обычно попадают в одну из трех категорий: 1) те, кто скатывается к угрозам и обвинениям; 2) те, кто молча кипит от негодования; и 3) те, кто говорит открыто, честно и по существу.

Понаблюдав за супружескими парами много сотен часов, Говард с коллегой спрогнозировали исход их семейной жизни, а потом следили за испытуемыми на протяжении всего следующего десятилетия. И как показало время, они правильно предсказали почти 90 процентов будущих разводов [1]. Но что еще важнее, они обнаружили, что, если парам помогали научиться более эффективно вести трудные диалоги, вероятность ссор и даже развода снижалась более чем наполовину!

Ну а как насчет вас? Подумайте о наиболее важных отношениях в вашей жизни. Есть ли в них какие-то трудные диалоги, которых вы избегаете или которые ведете плохо? Приводит ли уклонение от обсуждения с другим человеком важных проблем к тому, что вы платите ему действием? Приводит ли замалчивание особенно неблагоприятных мнений к тому, что они находят выражение в сарказме

и колкостях? А как поступают в подобных случаях люди, отношения с которыми для вас важны? Как поступают члены вашей семьи? Не имеют ли они обыкновения переключаться с обиженного молчания на изошренные словесные атаки с тяжелыми последствиями? Можно ли сказать, что, когда отношения имеют для вас наиважнейшее значение (а речь идет о самых дорогих вам людях), вы часто ведете себя наихудшим образом? Если да, то вам будет полезно больше узнать о том, как правильно вести трудные диалоги.

## Укрепите свое здоровье

Если приведенные выше факты и доказательства все еще не убедили вас в необходимости внимательнее отнестись к навыкам ведения трудных диалогов, интересно, что вы скажете, узнав, что умение вести важные дискуссии служит ключом к более здоровой и продолжительной жизни?

*Иммунная система.* Доктора Дженис Кайколт-Глейзер и Рональд Глейзер провели потрясающее исследование. Они изучили иммунные системы супружеских пар, женатых в среднем на протяжении сорока двух лет, сравнивая данные пар, постоянно споривших друг с другом, с парами, разрешавшими свои разногласия эффективно. Оказалось, что десятилетия споров вовсе не *ослабляли* разрушительного влияния постоянного конфликта. Совсем наоборот. Иммунные системы пар, которые регулярно «проваливали» трудные диалоги, оказалась значительно слабее, чем у пар, которые находили способ вести их и эффективно разрешать противоречия [2]. Кстати, всем известно, что чем слабее иммунная система человека, тем хуже его здоровье.

*Смертельные болезни.* В ходе, пожалуй, самого красноречивого из всех исследований, посвященных связи трудных диалогов со здоровьем, пациентов со злокачественной меланомой после традиционного курса лечения разделили на две группы. Члены первой группы в течение шести недель проводили еженедельные встречи, а члены второй — не встречались. Первую группу специалисты обучили специфическим навыкам общения. (Когда на карту поставлена ваша жизнь, может ли что-то быть более важным и трудным?)

После всего лишь шести встреч, состоявшихся в течение последующих пяти лет, у членов группы, обученной эффективному ведению

диалогов, коэффициент выживаемости оказался выше, чем у членов необученной группы. Если в первой группе спустя пять лет умерло 9 процентов испытуемых, то во второй — почти 30 процентов [3]. Подумайте о результатах этого исследования. Даже некоторое развитие навыков общения с другими людьми привело к снижению смертности на две трети.

О том, как умение вести важные беседы влияет на здоровье людей, мы могли бы писать и говорить бесконечно. Жизнь ежедневно представляет нам все новые и новые доказательства. И несмотря на это, большинство людей считают это утверждение преувеличением. «Да ладно! — возражают они. — Вы утверждаете, что то, как мы говорим или не говорим, влияет на наше тело? Что это может даже убить?» Говоря коротко, да. Более развернутый ответ заключается в том, что негативные чувства, которые мы копим в себе, эмоциональная боль, от которой мы страдаем, психологические удары, получаемые нами во время нездоровых, деструктивных бесед, медленно разъедают наш организм. В одних случаях негативные последствия неудачных разговоров не очень значительны; в других — приводят к настоящей катастрофе. И буквально во всех случаях трудные диалоги, не давшие нужных результатов, не делают нас более счастливыми, здоровыми и благополучными.

Так как же обстоят дела лично у вас? Диалоги на какие темы мучают вас больше всего? Подумайте, какие диалоги (если бы вы смогли провести их правильно) укрепили бы вашу иммунную систему, помогли бы предотвратить болезни, повысить качество вашей жизни и благополучие?

## Резюме

Когда ставки высоки, мнения различны, а эмоции накалены, обычные диалоги превращаются в трудные. И как это ни удивительно, чем важнее и труднее диалог, тем меньше вероятность, что мы проведем его правильно. Последствия избегания таких диалогов или неправильного их ведения могут быть очень серьезными. Провал в ведении трудного диалога может сказаться на всех аспектах нашей жизни: на нашей карьере, окружении, отношениях и даже на здоровье.

Но есть и хорошая новость. Узнав, как следует подходить к трудным диалогам, и научившись правильно их вести, мы с помощью единой системы высокоэффективных навыков можем позитивно повлиять практически на любую сферу своей жизни.

Итак, что же входит в эту систему важных навыков? Что конкретно делают люди, умеющие правильно вести трудные диалоги? И самое важное, можем ли и мы этому научиться?

## ГЛАВА 2

# Овладеваем искусством трудного диалога

## Сила диалога

*Жизнь начинает идти к своему концу в день,  
когда мы перестаем говорить о жизненно важном.*

**Мартин Лютер Кинг-мл.**

Мы не всегда занимались темой трудных диалогов. Начинали мы с исследований несколько иного рода. Мы решили, что если сумеем определить, почему некоторые люди добиваются в жизни большего, чем другие, то сможем также выяснить, как они это делают, распространить их подход и рассказать о нем всему миру.

Именно с целью отыскать источник успеха мы и начали свою работу. Мы просили людей назвать самых успешных, по их мнению, коллег. За последние двадцать пять лет мы опросили более двадцати тысяч человек, выявляя в их компаниях сотрудников, которые

действительно умеют добиваться своего. Нам нужны были не просто успешные и влиятельные люди, а те, кто *гораздо* влиятельнее остальных. Каждый раз, составляя список из названных респондентами одной организации имен, мы обнаруживали одну и ту же тенденцию. Некоторых называли всего один-два коллеги, других — пятеро-шестеро. Как правило, это были люди, имевшие в организации *довольно большое* влияние, но все же недостаточное, чтобы их назвали лучшими из лучших. Но находились и такие — их, признаться, было немного, — которых называли тридцать или более человек. Это действительно были *лучшие из лучших* — харизматичные лидеры, общепризнанные авторитеты в своих областях. Некоторые из них занимали руководящие посты. Однако далеко не все.

Особенно нас заинтересовал один из таких авторитетных лидеров по имени Кевин. В своей компании он оказался единственным из восьми вице-президентов, кого сотрудники назвали чрезвычайно влиятельным. Мы решили узнать, почему, и стали наблюдать за Кевином, что называется, в деле.

Сначала Кевин не делал ничего особо примечательного. Честно говоря, он вел себя так же, как и любой другой вице-президент: говорил по телефону, общался с подчиненными — в общем, выполнял обычную рутинную работу.

## Потрясающее открытие

Понаблюдав за Кевином примерно неделю, мы уже начали задумываться, действительно ли его поведение чем-то отличается? Может, влияние этого человека обусловлено просто его популярностью в организации? А потом мы вместе Кевином отправились на совещание.

Кевину, другим вице-президентам и их руководителю предстояло выбрать месторасположение нового офиса компании. Им нужно было решить, где его открыть, — в этом же городе, в другом или даже другом штате? Первых два руководителя представили свои доводы в пользу наиболее предпочтительных для них вариантов, и, как и следовало ожидать, остальные участники совещания буквально забросали их вопросами. Ни один неопределенный момент не остался невыясненным, каждое необоснованное заявление подверглось сомнению и было обсуждено.

А потом свое предложение высказал Крис, CEO\* компании. Его вариант был на редкость непопулярным и потенциально просто провальным. Но когда некоторые из присутствующих попытались выразить свое несогласие с мнением Криса, он отреагировал не слишком правильно. Крис был большой начальник, и, чтобы получить желаемое, ему не надо было ни что-либо доказывать, ни кого-либо запугивать. Вместо этого он выбрал своего рода упреждающую тактику: сначала поднял бровь, потом палец, а затем — хоть и совсем чуть-чуть — повысил голос. И очень скоро люди прекратили задавать неудобные вопросы и согласились со спорным мнением начальника.

Точнее говоря, почти согласились. Потому что в этот момент слово взял Кевин. Он не сказал ничего особенного. Слова были примерно такими: «Крис, позвольте мне кое-что прояснить». В зале заседаний тут же воцарилась полная тишина: все затаили дыхание. Однако Кевин, не обращая внимания на очевидный страх своих коллег, спокойно продолжил свою речь. В последовавшие за этим две минуты он, в сущности, сообщил CEO, что тот, похоже, нарушает установленные им же самим принципы принятия решений, то есть что Крис, воспользовавшись своим положением, только что добился открытия нового офиса в своем родном городе.

Кевин еще несколько минут объяснял свое видение создавшейся ситуации. Когда он закончил, Крис какое-то время молчал. Затем он кивнул и произнес: «А ведь вы совершенно правы! Я действительно навязал присутствующим свое мнение. Предлагаю отменить решение и начать все с начала».

Это был в самом деле трудный диалог, но Кевин явно не собирался плясать под чужую дудку. Он не стал прятаться за молчанием, как его коллеги, или пытаться силой навязать свое мнение. Ему удалось высказать свои мысли абсолютно откровенно, но при этом с глубоким уважением к Крису. Наблюдать за всем этим было чрезвычайно интересно. В результате обсуждения было принято гораздо более логичное и обоснованное решение, а CEO оценил прямоту Кевина и заботу об интересах компании.

После происшедшего один из коллег Кевина, повернувшись к нам, восторженно прошептал: «Видели, как он держался? Если вы действительно

---

\* Здесь и далее генеральный директор компании. *Прим. ред.*

хотите понять, как этот парень добивается своего, постарайтесь разобратся в том, *что* он только что сделал».

Так мы и поступили. В сущности, мы посвятили следующие двадцать пять лет жизни тому, чтобы выяснить, что делают Кевин и подобные ему люди, и обнаружили, что обычно от остальных их отличает способность избегать того, что мы со временем окрестили *дурацким выбором*.

Видите ли, главным вкладом Кевина были вовсе не высказанные им соображения по поводу места для нового офиса. Дело в том, что практически все присутствовавшие на том собрании скорее всего понимали, что происходит. Они видели, что позволяют СЕО принудить их принять неправильное решение. Но все, кроме Кевина, считали, что в данной ситуации можно выбирать только между двумя не слишком привлекательными альтернативами.

- Вариант 1: высказаться честно и превратить самого влиятельного человека в компании в своего заклятого врага.
- Вариант 2: молча страдать и принять решение, способное в будущем уничтожить компанию.

Большинство из нас во время трудных диалогов совершают такую же ошибку, полагая, что мы непременно должны выбирать между откровенностью и перспективой лишиться расположения собеседника. Надо отметить, в дурацкий выбор люди начинают верить с раннего детства. Например, мы довольно скоро понимаем, что когда бабушка кладет тебе на тарелку огромный кусок своего фирменного пирога из брюссельской капусты, а потом спрашивает: «Ну что, вкусно?», *на самом деле* она имеет в виду: «Внучок, ты *меня* любишь?» Ответив честно и увидев на родном лице страдание, мы принимаем решение, которое сказывается на всей нашей дальнейшей жизни: «С этого дня я всегда буду наготове, чтобы знать, когда стоит сказать человеку правду, а когда, что называется, подсластить пилюлю».

## **Дурацкий выбор — не приговор**

Впрочем, подобные моменты при общении с самыми разными людьми — начальством, коллегами, близкими и просто теми, кто лезет без очереди в магазине, — возникают на нашем жизненном пути

невероятно часто, а последствия принятого в раннем детстве решения порой бывают поистине катастрофическими.

Вот почему открытие, сделанное нами благодаря Кевину (и еще сотне подобных ему людей), было таким важным. Мы обнаружили, что в мире есть немало тех, кто наотрез отказывается делать дурацкий выбор. Их цель отличается от цели среднестатистического человека. Возьмем, например, того же Кевина, яркого представителя этой почетной категории. На том совещании, прежде чем набрать воздух в легкие и открыть рот, ему нужно было ответить на главный вопрос: «Как мне высказать свои соображения Крису на сто процентов честно и при этом на сто процентов уважительно?»

После того памятного собрания мы начали искать других «кевинов» и, признаться, находили их повсюду: в разных отраслях промышленности и государственных учреждениях, в научных институтах и некоммерческих организациях. Кстати, выявить их оказалось совсем нетрудно, ибо они почти всегда были одними из самых влиятельных сотрудников. Эти люди не только решительно отказывались ограничивать себя дурацким выбором, но и вели себя намного мудрее и искуснее коллег.

Что же именно они делали? Ведь Кевин, по сути, был *таким же*, как все. Да, он осмелился поднять неудобный вопрос и сумел помочь команде принять рациональное решение. Но было ли в его действиях что-то магическое, что-то недоступное нам с вами? Можем ли мы этому научиться?

Чтобы ответить на эти вопросы, прежде всего рассмотрим, чего именно старался достичь Кевин. Это поможет нам понять свою цель. А потом обсудим инструменты эффективного ведения диалога, которые регулярно используют истинные мастера этого дела, и научимся применять их в своих трудных диалогах.

## Диалог

Обсуждая рискованные, спорные и особо эмоциональные темы, опытные мастера ведения диалога находят способ вытащить на свет божий всю имеющую отношение к делу информацию — как свою, так и собеседника. Это, в сущности, и все. Каждый успешный разговор базируется на свободном потоке релевантной информации.

Люди открыто и честно высказывают свое мнение, делятся чувствами и четко формулируют свои теории. Они охотно и умело обмениваются точками зрения, даже если их мнение спорно или непопулярно. Это главное, в чем регулярно преуспевает Кевин и другие люди, умеющие вести трудные диалоги; именно этим они выделяются из общей массы.

Этот чрезвычайно важный и полезный талант называется умением вести диалог. Что же такое диалог?

### **Диалог (сущ.)**

Свободный обмен идеями и смыслами между людьми.

Итак, теперь мы знаем, чего именно старается достичь Кевин и ему подобные, но у нас остается еще два важных вопроса. Во-первых, каким образом свободный обмен смыслом способствует успеху? Во-вторых, как обеспечить этот свободный обмен?

Взаимосвязь между успехом и свободным обменом смыслом мы объясним прямо сейчас. А ответ на второй вопрос — что нужно сделать, чтобы вести эффективный диалог в любых обстоятельствах, не ограничивая себя дурацким выбором, — дадут остальные главы этой книги.

## **Наполнение фонда общего смысла**

Каждый из нас вступает в разговор со своим собственным мнением, чувствами, историями и опытом, имеющими отношение к обсуждаемой теме. Эта уникальная комбинация мыслей и эмоций составляет наш личный фонд смысла, который не только служит для нас источником информации, но и управляет всеми нашими эмоциями и действиями.

Вступая в *трудный* диалог, люди по определению используют разные фонды смысла. Их мнения расходятся. У меня одна точка зрения — у вас другая. У меня одна история — у вас другая.

Истинные мастера ведения диалогов прилагают все усилия, чтобы каждый участник разговора мог, ничего не опасаясь, добавить в фонд *общего* смысла свой смысл — даже те идеи, которые на первый взгляд кажутся им противоречивыми, неправильными, не согласующимися с их собственными убеждениями. Эти люди, конечно же, согласны

далеко не со всем, что им говорят. Они просто стараются сделать так, чтобы были выражены все существующие точки зрения.

Наполнение фонда общего смысла чрезвычайно полезно с двух точек зрения. Во-первых, когда люди имеют доступ к полной, точной и актуальной информации, они делают более обоснованный выбор. По сути, фонд общего смысла представляет собой нечто вроде группового коэффициента интеллектуального развития. Чем обширнее этот фонд, тем разумнее и осмысленнее будет выбор. Даже если в процесс принятия решения вовлечены многие люди и они открыто и свободно обмениваются информацией и идеями, продление времени обсуждения с лихвой окупается более обоснованным решением. При этом нам всем приходилось видеть, что происходит, когда фонд общего смысла не наполняется в должной мере. Если люди намеренно скрывают друг от друга значимую информацию, даже самые умные (по отдельности) индивиды могут совместно натворить массу глупостей.

Приведем пример. Эту душераздирающую историю рассказал нам клиент. Одна женщина легла в больницу на операцию по удалению миндалин, а хирург удалил ей часть ступни. Как могла произойти столь нелепая трагическая ошибка? Почему почти двести тысяч смертей в американских больницах объясняются человеческим фактором [1]? Отчасти потому, что многие медработники боятся открыто высказывать свое мнение. В нашей истории как минимум семь человек из хирургической бригады не понимали, почему хирург оперирует ногу, но никто из них ничего не сказал. Свободный поток смысла между участниками операции отсутствовал из-за того, что люди боялись говорить.

К сожалению, настоящее «царство страха» представляют собой не только наши больницы. Везде, где есть умное, высокооплачиваемое, уверенное в себе и очень авторитетное начальство (то есть в большинстве организаций во всех странах мира), люди, как правило, предпочитают держать язык за зубами, вместо того чтобы рискнуть разозлить и настроить против себя сильных мира сего. Однако, если, высказывая свое мнение, люди чувствуют себя в полной безопасности, наполненный фонд общего смысла значительно повышает шансы принятия ими действительно обоснованных решений.

Рассмотрим это на примере совещания группы уже знакомого нам Кевина. Как только участники обсуждения стали высказывать

и объяснять свои точки зрения, вся группа увидела более четкую и полную картину ситуации. Начав понимать, как и почему выдвигались те или иные предложения, люди стали учитывать мнения друг друга. Одна идея порождала другую, потом следующую и так далее. В итоге группа выработала альтернативу, о которой в самом начале никто не думал и которую поддержали и приняли единогласно. В результате свободного обмена смыслами общий итог — окончательный выбор — оказался лучшим, чем каждая из первоначальных идей. Коротче говоря,

*фонд общего смысла — это место, где рождается синергия.*

Фонд общего смысла помогает не только в осуществлении более рационального и обоснованного выбора. Поскольку смысл *общий* и им обмениваются охотно и открыто, потом люди с гораздо большей готовностью, энтузиазмом и единомыслием работают над реализацией принятых решений. В ходе открытой, откровенной дискуссии, в рамках которой происходит обмен идеями, люди свободно обмениваются смыслом. В итоге они ясно понимают, почему совместно выработанное решение наилучшее, и подходят к претворению его в жизнь с большим воодушевлением. Кевин и другие вице-президенты одобрили окончательный выбор не просто потому, что они участвовали в его обсуждении, а потому, что они в полной мере понимали и разделяли его.

И наоборот, если люди не участвуют в дискуссии, если в ходе острых, трудных диалогов они держат язык за зубами, при внедрении принятого решения от них вряд ли стоит ждать особого энтузиазма. Поскольку их собственные идеи так и остаются в их головах, а их мнения не попадают в фонд общего смысла, впоследствии они скорее всего будут лишь критиковать и пассивно сопротивляться принятому решению. А если их принуждают вносить свои идеи в фонд, то принять окончательный выбор им еще труднее. Они даже могут сказать, что со всем согласны, но потом будут выполнять принятое решение спустя рукава, без малейшего энтузиазма. Английский философ и писатель Сэмюэль Батлер сказал: «Кто против воли своей пойдет под давлением, тот все равно останется при своем мнении». Иными словами, время, затраченное на создание фонда общего смысла, впоследствии

с лихвой окупается, благодаря более быстрым, единодушным и воодушевленным действиям по исполнению принятых решений.

Например, если бы Кевин и другие руководители компании приняли предложение Криса, в душе не разделяя его, последствия могли бы быть самыми негативными. Кто-то согласился бы переехать в другой город, а кто-то тянул бы резину. Кто-то вел бы бурные дебаты в коридорах, а кто-то, ничего не говоря, вставлял бы этому плану палки в колеса. Скорее всего, со временем руководству пришлось бы провести новое совещание, еще раз обсудить этот вопрос и принять новое решение, поскольку за данное решение был только один человек — Крис, — а влияло оно на каждого члена команды.

Но не поймите нас неправильно. Мы вовсе не утверждаем, что каждое решение должно приниматься на основе консенсуса либо что босс не должен участвовать в обсуждении или иногда принимать окончательные решения единолично. Мы просто хотим сказать, что независимо от способа принятия решений, чем больше смысла в общем фонде, тем лучше выбор, тем прочнее единство исполнителей и сильнее их энтузиазм — за кем бы ни было последнее слово.

Каждый раз, поняв, что спорите, злитесь, замалчиваете проблему или каким-либо иным образом ведете себя неэффективно, знайте, что происходит это прежде всего потому, что вы не знаете, как обмениваться с собеседником значимыми смыслами. В этом случае, вместо того чтобы вести здоровый, конструктивный диалог, вы начинаете играть в глупые и разорительные игры. Например, на работе мы нередко выбираем тактику молчания, то есть не говорим о проблеме, боясь противопоставить себя людям, наделенным властью. А дома мы часто играем в другую контрпродуктивную игру под названием «Помучай близкого». С помощью этой пыточной методы — намеренного равнодушия и даже пренебрежения — мы стараемся заставить дорогих нашему сердцу людей относиться к нам лучше (и в чем же тут логика?). Иногда, чтобы донести до окружающих свою точку зрения, мы прибегаем к намекам, сарказму, язвительности, инсинуациям и презрительным взглядам; или играем роль мученика, а потом при-творяемся, будто на самом деле пытаемся помочь; или, боясь вступить в конфронтацию с конкретным человеком, обвиняем в проблеме всю команду в надежде, что наше «сообщение» само собой достигнет нужной цели. Но каковы бы ни были конкретные подходы и действия,

суть от этого не меняется. Мы не вносим своего смысла в общий фонд, предпочитая молчать.

В других случаях, не зная, как остаться в диалоге, мы, напротив, стараемся внести свой смысл в фонд принудительно и для этого прибегаем к насилию в самых разных формах, от тонких, изощренных манипуляций до откровенных словесных нападков. Мы ведем себя так, будто все знаем, надеясь, что тогда наши аргументы прозвучат убедительнее. Мы дискредитируем собеседника, рассчитывая на то, что другие люди не поверят его доводам. Мы используем власть во всех ее проявлениях, чтобы заставить другого уйти с нашего пути или даже навредить ему. Мы ссылаемся на авторитет начальства, терзаем собеседников предвзятыми высказываниями, делаем обидные, едкие комментарии. А цель, конечно же, всегда одна и та же — заставить других принять нашу точку зрения.

Теперь давайте посмотрим, как сочетаются друг с другом разные элементы трудного диалога. Когда ставки высоки, мнения различаются, а эмоции сильны, мы часто действуем наихудшим образом. А чтобы действовать наилучшим образом, нам нужно выяснить индивидуальные смыслы каждого участника диалога — особенно это касается мнений, чувств и идей с самыми высокими ставками, наиболее важных и противоречивых, убедив людей поделиться ими. Мы должны разработать инструменты, которые позволят нам безопасно обсуждать самые острые темы, создавая фонд *общего* смысла. Когда мы это сделаем, наша жизнь изменится к лучшему.

## Искусству диалога можно научиться

А теперь сообщаем действительно *очень* хорошую новость. Навыки, необходимые для успешного взаимодействия при очень высоких ставках, довольно легко выделить, и им вполне можно научиться. Примите во внимание, что случаи эффективного ведения трудного диалога буквально бросаются в глаза. Когда вы видите, как кто-то вступает в дискуссию с высокими ставками, противоположными мнениями и сильными эмоциями и успешно преодолевает все препятствия, вам хочется восхищенно воскликнуть: «Вот это да!» То, что начиналось как обреченная на провал дискуссия, заканчивается принятием рационального, согласованного решения. Просто дух захватывает.

Еще важнее, что навыки правильного ведения диалога не только довольно легко определить, им еще и совсем несложно обучиться. Этим мы с вами и займемся далее. Мы выявляли и фиксировали эти навыки на протяжении двадцати пяти лет исследований, не переставая восклицать: «Вот это да!» Сначала мы внимательно наблюдали за людьми, подобными Кевину. Затем, сочтя, что диалог действительно *трудный*, подробно документировали процесс. Потом мы сравнивали свои наблюдения, тестировали гипотезы и оттачивали модели до тех пор, пока не выявляли логичный набор конкретных навыков, наличием которых объяснялся постоянный и последовательный успех лучших мастеров ведения трудных диалогов. И наконец, мы объединили свои теории, модели и выявленные навыки в пакет практических инструментов для ведения дискуссии в условиях, когда ставки особенно высоки. А потом обучали этим навыкам людей, наблюдая за тем, как улучшались их ключевые показатели успеха и взаимоотношений.

И вот теперь мы готовы поделиться результатами своего труда и с вами. Оставайтесь с нами — и узнаете, как превратить трудный диалог из пугающего события во взаимодействие, в итоге которого вас обязательно ждет успех и желаемые результаты. Поверьте, это самый важный набор навыков из всех, которые вы когда-либо осваивали.

### **Мой трудный диалог: история Бобби Р.**

Мой трудный диалог начался вечером накануне первой отправки в Ирак в 2004 году. В нашей семье и без того давно были довольно напряженные отношения из-за разных событий в прошлом и частого расхождения во мнениях, и стресс из-за моего отъезда на войну, понятное дело, не улучшал ситуацию. В тот вечер мы собрались с самыми благими намерениями; но не прошло и часа, как меня вывел из себя в высшей степени провокационный вопрос отца. Моя острая реакция на его слова привела к тому, что в течение ближайших нескольких часов атмосфера постепенно накалялась. В итоге все члены семьи — братья и сестры, кузены и кузины, тети и дяди, родители, дети, бабушки и дедушки — приняли ту или иную сторону в конфликте.

Семейные узы продолжали рушиться и позже, когда я уже водил свой взвод по улицам Багдада. Жена осталась дома с нашим годовалым первенцем, она была беременна вторым ребенком. Пока я отсутствовал,

в семье вспыхивали все новые ссоры и происходили стычки, усугублявшие ситуацию. Поэтому, вернувшись домой после четырнадцати месяцев отсутствия, я нашел настоящие руины. Моя семья полностью развалилась — на уровне всех имевшихся в ней поколений. Лично я к тому времени не разговаривал с собственным отцом уже больше пяти лет.

Мои отношения с родными спас тренинг «Трудные диалоги». Перед моей третьей поездкой в Ирак сосед, который проводит этот тренинг, пригласил меня принять в нем участие. В итоге за пару недель до очередной поездки в Багдад я позвонил отцу, чтобы рассказать ему о двух внуках, которых он ни разу не видел, и сообщить, что опять уезжаю на войну. Я честно сказал ему, что не могу снова совершить ту же ошибку, что и пять лет назад, и мы договорились встретиться.

На закатном солнце балконе в Хьюстоне мы с отцом провели три напряженных часа, стараясь справиться с душевной болью и острой обидой друг на друга. Помня о том, чему меня научили на тренинге, я изо всех сил старался избегать резать собеседнику правду-матку в глаза; я делал все, чтобы создать условия для честного и уважительного разговора. Признаться, это было невероятно трудно. Время от времени откровенные признания и замечания грозили свергнуть нас в то состояние гнева, из которого мы так хотели вырваться. Но я продолжал сохранять фокус на том, чего хотел по-настоящему, — на укреплении взаимоотношений с родными.

В конце разговора к нам присоединилась мама, и мы все вместе поужинали. В прошлом она больше всех страдала от моих вспышек гнева и, надо сказать, теперь была настроена весьма скептически. Она считала, что я по-прежнему саркастичный, злобный, готовый со всеми спорить высокомерный ребенок, каким был в юности, но все же дала мне шанс, поверив отцу, который сказал, что я веду себя уважительно, что я искренне раскаялся и демонстрирую явное желание достичь общей цели. И хотя пока мы разобрались не со всеми нашими проблемами, сегодня мои отношения с женой, четырьмя детьми и родителями можно назвать очень хорошими. К тому же мы договорились больше никогда не замалчивать проблемы, которые нас действительно беспокоят.

Заметно укрепившиеся отношения с родными я объясняю успехом одного-единственного трудного диалога на балконе. Я точно знаю, что если бы не воспользовался на практике тем, что узнал на тренинге,

гнев и взаимное безразличие окончательно разрушили бы мои отношения с отцом. Этот разговор состоялся исключительно благодаря другу, который познакомил меня с главными принципами ведения трудных диалогов.

## К чему мы будем стремиться

В оставшейся части книги мы с вами обсудим инструментарий, используемый для создания необходимых условий для успешного диалога. Особое внимание мы уделим нашему отношению к проблемным ситуациям и подготовке к ним. Когда мы работаем над собой, контролируем ход своих мыслей и затем выявляем проблемы прежде, чем они выйдут из-под контроля, каждый оказывается в выигрыше. Читая эту книгу, *вы узнаете, как создать для себя и других условия, при которых ведение диалога окажется путем наименьшего сопротивления.*

Мы обсудим инструменты, которые позволят вам говорить друг с другом, слушать друг друга и действовать согласованно. Именно эти вопросы волнуют большинство из нас, когда мы думаем о трудных диалогах. Как предоставить собеседнику обратную связь деликатного свойства не? Как говорить, убеждая, но не обижая? Как надо слушать? Как побудить другого человека говорить откровенно, если он явно нервничает и боится? И как перейти от мыслей к действию? Читая дальше, *вы узнаете обо всех этих ключевых навыках, позволяющих правильно говорить, правильно слушать и действовать сообща.*

И наконец, представив читателю ясную модель, проиллюстрированную наглядными примерами, мы объединим теоретический материал с практическими навыками. А чтобы проверить, научились ли вы делать все так, как требуется, опишем семнадцать особенно сложных ситуаций — сложных не только для большинства из нас, но и для тех, кто умеет успешно вести любой диалог. Читайте дальше — *и непременно освоите инструменты, необходимые для эффективного ведения диалогов с очень высокими ставками.*

## ГЛАВА 3

# Начните с сердца

## Как сохранять фокус на том, чего вы хотите на самом деле

*Говорите в гневе — и эта речь займет первое место среди речей, о которых вы сожалеете.*

**Амброс Бирс\***

Пришло время обсудить, как вести диалог. Как стимулировать свободный обмен смыслами, столкнувшись с противоположной позицией и сильными эмоциями? Учитывая среднестатистический человеческий опыт, сделать это совсем непросто. Поскольку поведение большинства людей основывается на глубоко укоренившихся привычках,

---

\* Бирс А. (1842–1913) — американский писатель, журналист, автор юмористических и «страшных» рассказов. *Прим. ред.*

наверняка потребуются значительные усилия. К счастью, люди *способны* меняться. Мы уже обучили навыкам ведения трудных диалогов миллионы людей во всем мире и увидели значительное улучшение результатов и укрепление отношений. Тем не менее, чтобы овладеть этими навыками, придется по-настоящему постараться. Нельзя просто выпить волшебное зелье и мгновенно измениться. Чтобы это изменение произошло, вам потребуется внимательно и пристально посмотреть на самих себя.

По сути дела, в этом и заключается первый принцип эффективного диалога: «Начните с сердца». Со *своего* сердца. Если вы не сумеете правильно настроить самих себя, вам будет крайне сложно правильно вести диалог. Когда диалог становится трудным, человек неосознанно прибегает к привычным с детства моделям поведения: спорам, манипуляциям, бойкоту и другим неэффективным способам общения.

## Сначала я, потом мы

Начнем с простой истории из жизни. Две маленькие сестрички в сопровождении отца спешат в гостиничный номер после жаркого дня, проведенного в Диснейленде. На улице стоит страшная жара, и девочки выпили столько газировки с сиропом, что ею можно было бы наполнить небольшую бочку. Конечно же, у вбежавших в номер детей в голове одна-единственная мысль: скорее в туалет. Уборная в номере одна, поэтому между детьми тут же начинается борьба. Сестры спорят, толкаются и обзывают друг друга, приплясывая от нетерпения возле крошечной гостиничной ванной комнаты. В конце концов одна из них вызывает к отцу:

— Папа, ну я же первая прибежала!

— Ну и что, зато я сильнее хочу в туалет! — кричит вторая сестра.

— Да ты-то откуда знаешь?! Ты же не в моем теле! Я не ходила в туалет даже перед тем, как мы пошли гулять!

— Какая же ты эгоистка!

Тут папа предлагает свой план.

— Девочки, я не собираюсь решать эту проблему за вас. Оставайтесь в ванной и сами выясняйте, кто будет первой, а кто второй. Только с одним условием: никаких драк.

Две возбужденные девочки вступают в трудный диалог, а отец поглядывает на часы. Ему интересно, сколько времени это займет. Минуты текут одна за другой, но из ванной периодически слышны лишь саркастические замечания. И вот наконец, спустя почти полчаса, раздается звук спускаемой воды. Одна из сестер выходит из туалета. Через минуту снова слышится звук слива и появляется вторая сестричка. Уже в комнате отец спрашивает девочек:

— Ну, вы хоть понимаете, сколько раз вы обе могли сходить в туалет за то время, которое проторчали в ванной?

Оказывается, этот вопрос вообще не приходил в голову маленьким задирам, и отец продолжает:

— А как вы думаете, почему вам понадобилось столько времени, чтобы просто сходить в туалет?

— Потому что она всегда ведет себя как настоящая эгоистка!

— Ну да, конечно! Это ты во всем виновата! Ты вечно обзываешься, хотя могла бы просто подождать, пока я схожу первая. Но ты всегда хочешь, чтобы было по-твоему!

Судя по словам обеих девочек, больше всего они хотели как можно быстрее сходить в туалет. Но при этом они вели себя таким образом, что это простое желание превратилось чуть ли не в несбыточную мечту.

Первая проблема, с которой все мы сталкиваемся в трудных диалогах, не в том, что мы начинаем вести себя хуже, а в том, что мы руководствуемся нездоровыми мотивами. Однако этот факт мы, к сожалению, очень часто игнорируем.

Для достижения результатов, которые мы действительно хотим получить, первым делом нужно избавиться от убеждения, что источником всех наших проблем служат другие люди. Непоколебимая уверенность в том, что если бы можно было заставить других людей измениться, то все сразу встало бы на свои места, удерживает нас от правильных действий, которые способны наладить конструктивный диалог и привести к прогрессу в отношениях. Поэтому не удивительно, что люди, достигшие в общении с окружающими больших успехов, как правило, основывают свои действия на совершенно иной логической предпосылке. Они изначально убеждены: чтобы изменить ситуацию, необходимо начать с себя.

## Сначала посмотри на себя!

В бесконечном потоке «любых столкновений» и жизненных неурядиц нам порой отводится роль наблюдателей, но совсем уж «ни при чем» мы бываем крайне редко. Гораздо чаще мы все же вносим свой вклад в возникающие у нас проблемы. Мастера эффективного ведения диалога понимают это, поэтому всегда пользуются принципом «Сначала посмотри на себя, а потом уж берись судить других». По их мнению, улучшение собственного поведения и стиля общения с другими людьми пойдет им только на пользу; более того, они знают, что только себя и можно изменить.

Когда мы убеждены, что кто-то другой должен измениться, и очень сильно *желали бы* таких перемен, единственный, кого мы действительно можем постоянно вдохновлять и мотивировать к изменениям, на кого мы способны влиять, — это человек, которого мы видим в зеркале.

Стоит отметить, в этом кроется некая ирония. Те, кто понимает, что начинать нужно с себя, так и поступают. Работая над собой, они становятся настоящими мастерами общения. *Самые* талантливые, а вовсе не те, кому это умение дается намного хуже, постоянно стараются развить свои навыки ведения трудного диалога. Иными словами, как часто бывает в жизни, богатеет богатый. Вот в этом-то и заключается ирония.

## Начните с сердца

Предположим, нам нужно развить навыки общения. Значит, вместо того чтобы бежать в магазин за этой книгой, а потом дарить ее супругу или коллеге со словами: «Тебе она понравится, особенно те места, которые я *подчеркнул*», постараемся выяснить, как ради достижения этой цели следует поработать над самими собой. Но с чего начать? Как научиться не вступать в нездоровые игры?

Описать конкретный порядок событий в столь быстром и непредсказуемом человеческом взаимодействии, как трудный диалог, чрезвычайно сложно, но одно мы знаем наверняка: опытные мастера общения всегда начинают с сердца. Иными словами, они приступают к разговору с правильными мотивами и сохраняют сосредоточенность на этих мотивах, что бы ни случилось.

Сфокусированность они поддерживают двумя способами. Во-первых, мастера ведения диалогов очень хорошо знают, чего именно они хотят добиться и, несмотря на постоянные попытки собеседника увести разговор от первоначальных целей, твердо придерживаются избранного курса. Во-вторых, они никогда не совершают дурацкого выбора, то есть выбора между одним или другим. В отличие от большинства людей, которые часто оправдывают свое неправильное поведение тем, что им ничего не оставалось, кроме как нападать или обороняться, мастера ведения диалога считают, что, каковы бы ни были обстоятельства, всегда можно найти способ договориться.

А теперь рассмотрим подробнее два этих важных положения.

## Момент истины

Чтобы вы убедились в том, что наши глубинные мотивы, желания наших сердец, могут влиять на способность вести диалог, рассмотрим пример из реальной жизни.

Грета, CEO небольшой акционерной компании, проводит собрание менеджеров высшего звена. Атмосфера довольно напряженная. Полгода назад Грета инициировала снижение издержек, но в настоящий момент результатов от этой кампании практически нет, поэтому и было решено провести собрание. Грета надеется, что подчиненные честно расскажут ей, почему программа экономии средств не заработала. В конце концов, она приложила немало усилий для того, чтобы ее сотрудники не боялись смело и откровенно высказывать свое мнение.

Но стоило Грете открыть собрание, как один из менеджеров, заикаясь, ерзая и глядя в пол, нервно просит разрешения задать ей очень трудный вопрос. Он делает такой упор на слове *очень*, что кажется, будто он намерен обвинить ее чуть ли не в похищении ребенка Линдберга\*.

Испуганный менеджер продолжил:

— Грета, полгода назад вы поручили нам найти способ сократить расходы. И я солгал бы, если бы сказал, что эта идея вызвала у нас рост. Если не возражаете, я объясню, почему нам не слишком хочется экономить буквально на всем.

---

\* Похищение и убийство сына знаменитого летчика Чарльза Линдберга — одно из самых громких преступлений XX века. *Прим. ред.*

— Прекрасно. Продолжайте, — с подбадривающей улыбкой произнесла Грета.

— Так вот... Вы попросили нас использовать бумагу с двух сторон и отказаться от любого благоустройства рабочих мест, а сами затеяли оборудование нового кабинета...

Грета застыла на месте, ее щеки стали пунцовыми. Зал напряженно ждал, что произойдет дальше. А менеджер-смельчак, словно сбросившись в омут головой, продолжил свою речь.

— Ходят слухи, что одна только мебель обойдется в 150 тысяч долларов. Это правда?

Вдруг, словно по мановению волшебной палочки, диалог из обычного превращается в трудный. Один из собеседников только что добавил в фонд общего смысла довольно увесистую ложку дегтя. Станет ли Грета и дальше слушать откровенную критику в свой адрес или заставит нахала замолчать?

Мы называем этот диалог трудным потому, что поведение Греты в последующие несколько секунд повлияет не только на отношение подчиненных к предложенной ею программе экономии, но и на их мнение о ней как о своем лидере. Действительно ли CEO стремится к открытости и честности, или она обычная лицемерка, как и многие другие руководители, управлявшие компанией до нее?

## Инстинктивное поведение

Наблюдая за Гретой, мы замечаем неуловимую, но чрезвычайно важную перемену. Большинство присутствующих не замечают этого, но только не мы, сидящие в первом ряду. Грета стискивает зубы. Подавшись вперед, она сжимает стойку трибуны левой рукой так сильно, что у нее белеют костяшки пальцев. Правую руку глава компании вытягивает вперед, указывая на смельчака-менеджера пальцем, словно наводя на него прицел. Грета еще не произнесла ни слова, но уже ясно, в каком направлении ее несет. Мотив CEO явно изменился: теперь ее движет не стремление выработать логичное, взвешенное решение, а менее конструктивное и полезное для компании чувство.

Как и большинство из нас в подобных обстоятельствах, Грета забыла о своей начальной цели — сокращении расходов компании. Теперь ее внимание сосредоточено на наказании и сокращении персонала — и начать она собирается с конкретного сотрудника.

Когда на нас нападают, мы часто реагируем неосознанно. Столкнувшись с давлением и противоположной нашей позицией другого человека, мы часто забываем о главной цели — о том, что нам нужно внести как можно больше смысла в общий фонд, — и начинаем думать либо о победе над оппонентом — о том, как наказать его, — либо о том, как любимым способом сохранить мир.

*Победа над оппонентом*, несомненно, «убивает» конструктивный диалог. В наших списках неэффективного поведения этот пункт идет первым. Мало кто понимает, что люди становятся жертвами убийственного стремления взять верх над противником по вполне естественным причинам. Вспомните, что героями большей части телепрограмм являются победители спортивных соревнований или игровых шоу или, например, что уже через десять минут пребывания в детском саду ребенок узнает, что если хочешь привлечь внимание воспитателя, нужно быстрее всех дать правильный ответ, то есть надо превзойти, обойти других людей. Желание непременно победить, иногда даже любой ценой, прививается нам с раннего детства, задолго до того, как мы становимся достаточно взрослыми и мудрыми, чтобы понять, что с нами происходит.

К сожалению, даже по мере взросления большинство людей так и не осознают, что желание победить мешает нам научиться правильно вести диалог. Мы начинаем беседу с целью решить ту или иную проблему, но стоит собеседнику указать на неточность наших аргументов или поставить под сомнение нашу непогрешимость, мы ментально переключаемся на совсем другую цель. Мы начинаем трактовать факты в свою пользу, придираясь к мелочам и акцентируя внимание на малейших пробелах в аргументации оппонента.

«Вы ошибаетесь! Никто не собирается тратить на мебель 150 тысяч долларов. Речь идет вовсе не о новой мебели, а о косметическом ремонте в кабинете, который обойдется совсем недорого».

Если же собеседник продолжает упорствовать, стараясь отстоять свою точку зрения, то очень скоро мы окончательно забываем о своей первоначальной цели и стремимся не устранить проблему или исправить ситуацию, а победить, победить во что бы то ни стало.

Если наши аргументы вас не убедили, вспомните о двух маленьких сестрах, сердито толкавшихся в тесной гостиничной ванной. Их исходная цель была совсем простой — сходить в туалет. Но угодив

в ловушку ими самими затеянной игры в «кто будет первой», девочки, стиснув зубы, старались победить, невзирая на то, что такое поведение причиняло им изрядное неудобство.

*Наказание оппонента.* Если в ходе обсуждения гнев и раздражение нарастают, наступает минута, когда стремление победить превращается в желание причинить собеседнику вред. Вспомним случай с Гретой. «К черту честность и откровенность! — думает она в какой-то момент. — Сейчас я покажу этому наглецу, как нападать на меня при всех!» Со временем эмоции накаляются до предела и наша главная цель полностью исчезает из виду. Мы настолько далеко уходим от идеи внесения смыслов в общий фонд, что теперь хотим только одного — увидеть, как мучается и страдает наш противник.

«Я просто поверить не могу, что вы обвиняете меня в разбазаривании денег на новый кабинет, так необходимый нашей компании! И вообще, если ни у кого нет нормальных, разумных вопросов, двигаемся дальше!»

Присутствующие на собрании менеджеры, как говорится, прикусывают язык, замыкаются в себе и сидят, уставившись в пол. В зале воцаряется мертвая тишина.

*Поддержание мира.* Конечно, в ходе трудного диалога мы не всегда с готовностью указываем на ошибки в аргументации, агрессивно дискредитируем собеседника или бессердечно стараемся заставить его страдать. Иногда мы выбираем личную безопасность. И вместо того чтобы добавлять смысл в общий фонд, рискуя при этом возмутить спокойствие и вызвать гнев собеседника, предпочитаем столь же неконструктивное молчание. Перспектива немедленного возникновения конфликта для нас настолько неприятна и дискомфортна, что мы соглашаемся с неизбежностью плохих результатов, только бы избежать неудобного диалога. Мы предпочитаем (по крайней мере, в уме) мир конфликту. Если бы на собрании, проводимом Гретой, сложилась такая ситуация, никто из присутствующих так и не поднял бы вопроса о новом кабинете, CEO никогда не узнала бы, в чем заключается проблема, а люди продолжали бы относиться к ее программе экономии без малейшего энтузиазма.

### **Как сообщить о низкой оценке эффективности работы**

Эл Свитцлер предлагает посмотреть еще одно интересное видео VitalSmarts. Понаблюдайте, как Мелани сообщает подчиненному о низкой эффективности его работы и как она выстраивает диалог. Как, по-вашему, какой мотив может негативно сказаться на ее способности продолжать диалог, если она не проявит должной осмотрительности?

## **Сосредоточьтесь на том, чего на самом деле хотите добиться**

Надо сказать, Грета сумела не поддаться охватившему ее интуитивному желанию защититься от упреков подчиненного. Почти сразу после того, как ее палец сыграл роль заряженного пистолета, она опустила руку. Тут же изменилось и выражение ее лица. Сначала СЕО выглядела удивленной, смущенной и, возможно, даже немного расстроенной. Но потом, глубоко вздохнув, Грета сказала: «А, знаете, это действительно стоит обсудить. Я рада, что вы подняли этот вопрос. Спасибо, что нашли в себе смелость рискнуть. Я высоко ценю ваше доверие».

Мы были потрясены. За считанные секунды Грета превратилась из опасного оружия в открытого, заинтересованного партнера. После этого она заговорила по-деловому и начистоту. СЕО признала, что призывать сотрудников к сокращению расходов, тратя при этом деньги на новый кабинет, — явное лицемерие. Она созналась, что не ожидала, что его обустройство окажется таким дорогостоящим, и попросила одного из присутствующих сходить в бухгалтерию, чтобы уточнить стоимость. Грета пояснила, что решила оборудовать новый кабинет по совету консультанта по маркетингу, чтобы улучшить имидж компании и повысить уровень доверия клиентов, и что она использовала бы его в первую очередь в маркетинговых целях. «Но я действительно не контролировала расходы так же строго, как требую от вас, — призналась Грета. — И это, без сомнения, лицемерно». Чуть позже, увидев фактические расходы на новый кабинет, СЕО была ошеломлена и честно сказала, что ей следовало бы внимательнее изучить смету до подписания документов на проведение работ.

Далее последовал потрясающе откровенный обмен мнениями, в ходе которого многие участники собрания высказали свои мысли по поводу уместности данного проекта. В конце концов все пришли к выводу, что оборудование нового кабинета стоит продолжать, только если удастся сократить расходы наполовину; в противном случае от него следует отказаться.

Пока менеджеры компании вели этот трудный диалог, мы, наблюдатели процесса, думали совсем о другом. Нас интересовало, что же случилось с Гретой? Как ей удалось не потерять самообладания в столь сложной ситуации, недоумевали мы. В частности, как Грета сумела так быстро перейти от желания свести счеты и, возможно, даже унизить задавшего неудобный вопрос менеджера к откровенному и чрезвычайно полезному обмену мнениями?

Позже в тот же день мы спросили об этой удивительной метаморфозе саму Грету. Нам хотелось точно знать, что в тот момент происходило в ее голове. Что помогло ей, избавившись от смущения, возмущения и гнева, перейти к выражению уважительной благодарности смелому менеджеру?

— Все очень просто, — объяснила Грета. — Сначала я почувствовала себя так, будто на меня напали, и хотела было уже нанести ответный удар. Если честно, я собиралась поставить парня на место. Он обвинял меня публично, причем был не прав.

— А потом меня осенило, — продолжила она. — Несмотря на то что ко мне были прикованы две сотни пар глаз, в голове неожиданно возник один важный вопрос: чего же я хочу *на самом деле*?

И этот вопрос заставил Грету изменить свое поведение. Сосредоточившись на нем, она сразу же поняла, что ее главная цель — убедить двухсот менеджеров компании с искренним воодушевлением отнестись к программе сокращения расходов, чтобы они затем убедили тысячи других сотрудников в необходимости этой меры.

Совсем немного поразмыслив над своей главной целью, Грета поняла, что наибольшим препятствием к ее достижению стало распространявшееся в компании убеждение, что ее глава ведет себя лицемерно. С одной стороны, она призывала всех к строжайшей экономии; с другой — судя по всему, тратила дефицитные средства на собственный комфорт. В этот момент Грета перестала чувствовать раздражение и гнев и прониклась благодарностью к смельчаку. Любопытно, кстати,

что, как только поменялись мотивы Греты, изменилось и ее отношение к человеку, который задал ей неловкий вопрос. Еще минуту назад она видела в нем врага, а теперь он превратился в ее глазах в союзника. И в самом деле, этот менеджер значительно повысил шансы CEO повлиять на подчиненных, подарив ей возможность открыто обсудить основную причину сопротивления сотрудников ее инициативе снижения расходов. В итоге Грета вступила в конструктивный, полезный диалог.

Этот пример учит нас тому, что даже незначительное действие, например заданный в нужный момент самому себе важный вопрос, способно оказать сильное влияние на перенастройку сердца на нужный лад.

*Переориентируйте свое мышление.* Теперь рассмотрим ситуацию, в которой может оказаться любой. Предположим, вы разговариваете с человеком, абсолютно несогласным с вами по какому-то чрезвычайно важному вопросу. Как можно применить все то, о чем мы говорили, при обсуждении поведения Греты? Вступая в диалог, прежде всего хорошенько изучите свои мотивы. Спросите себя, чего вы действительно хотите добиться. А потом, уже во время разговора, если заметите, что, скажем, начали уступать мнению начальника из страха либо уважения или что слова супруги вызывают в вас все большее раздражение, обратите внимание, что при этом происходит с вашими целями. Не поменяли ли вы их ради того, чтобы сохранить лицо, избежать неловкой ситуации, одержать победу или любым способом доказать свою правоту и наказать собеседника? Помните, что это чрезвычайно опасный момент. Наши мотивы обычно меняются неосознанно, помимо нашей воли. Когда в кровь выбрасывается адреналин, начальные мотивы человека меняются просто по причине запуска в организме этого химического процесса.

Чтобы вернуться к тому, что обеспечивает конструктивный диалог, нужно отстраниться от ситуации и взглянуть на себя со стороны. Спросите себя: как я себя веду? В каких действиях выражаются мои истинные мотивы? Стараясь честно ответить на эти вопросы, вы вполне можете прийти к такому выводу: «Кажется, я навязываю свой аргумент, хотя на самом деле не так уж сильно уверен в его правоте. Наверное, я стараюсь победить любой ценой. Я уже не стремлюсь выбрать самое лучшее место, где можно провести предстоящий отпуск, а хочу любой ценой переспорить жену».

Поставив под сомнение переменчивые желания своего сердца, вы, возможно, решите изменить их или направить в нужную сторону. «На самом-то деле мне нужно выбрать такое место для отдыха, где бы вся семья получила удовольствие, а вовсе не навязать всем свое мнение». Иными словами, четко определив, что в данный момент вы играете в непродуктивную игру, можно ее прекратить.

И как же это сделать? Как распознать, что с вами происходит? Как прекратить играть в глупую игру и начать управлять своими мотивами? Берите пример с Греты. Задумайтесь и задайте себе несколько вопросов, которые вернут вас в русло конструктивного диалога. Их можно задать, когда вы заметите, что постепенно удалились от своей истинной цели, а можно сформулировать заранее в качестве напоминания, еще на этапе подготовки к предстоящему трудному диалогу. Вот несколько отличных вариантов:

- Чего я на самом деле хочу добиться для себя?
- Чего я на самом деле хочу добиться для других?
- Чего я на самом деле хочу для развития отношений?

Затем задайте себе еще один не менее важный вопрос: как бы я себя вел, если бы действительно хотели именно этого?

*Найдите ориентир.* Задавать себе эти вопросы следует по двум причинам. *Во-первых*, ясная формулировка того, чего вы действительно хотите, позволит вам скорее найти свою «Полярную звезду», свой ориентир. И тогда, даже если вас будут упорно толкать на неверный путь те, кто предпочитает вступать в конфронтацию, или тысячи лет генетической памяти будут заставлять ваши эмоции накаляться практически мгновенно, или в вас заговорит глубоко укоренившаяся привычка побеждать любой ценой, ваша «Полярная звезда» всегда поможет вам вернуться к первоначальной цели, к истинным мотивам.

«Так чего же я хочу на самом деле? Конечно же, не осадить этого менеджера и не покрасоваться перед аудиторией. Я хочу, чтобы подчиненные свободно и открыто говорили о том, что необходимо сделать для эффективной реализации программы экономии».

*Контролируйте свое тело.* *Во-вторых*, спросить себя в нужный момент, чего я действительно хочу, важно еще и потому, что таким образом можно повлиять на свой организм, на протекание

физиологических процессов. Подбрасывая мозгу сложные вопросы, мы заставляем ту его часть, которая отвечает за принятие решений, активизироваться и распознать, что в данный момент он имеет дело со сложными социальными задачами, а не с угрозой для жизни. Когда мозг занимается решением трудных вопросов, кровь поступает в те его участки, которые помогают нам думать и размышлять, а не спастись бегством либо лезть в драку.

Итак, задавая себе вопросы о своих истинных намерениях, мы способствуем решению сразу двух важных задач: напоминаем себе о своей главной цели и питаем свой мозг, что помогает нам сфокусироваться на правильном.

## Откажитесь от дурацкого выбора

А теперь давайте обсудим еще один инструмент, помогающий нам сосредоточиться на том, чего мы хотим на самом деле. Для этого приведем еще один пример из жизни.

Педагоги одной из школ города Бомонт обсуждают возможные изменения в учебной программе; совещание длится уже не первый час. И вот слово предоставляется представителю кафедры естественных наук.

Ройс, учитель химии, преподающий в школе вот уже тридцать три года, по праву считает себя старейшиной. Всем известно, что Ройса больше интересует военная история, чем нейтроны и электроны, но администрация закрывает на это глаза, поскольку он заслуженный сотрудник. И вот с разрешения директора школы химик начинает что-то невнятно бормотать о сходстве между разработкой учебных программ и подготовкой к боевым действиям. Все это настолько нелепо и неуместно, что большая часть аудитории тут же начинает давиться от смеха.

Затем слово предоставляется Бренту, новому сотруднику. За пару недель до собрания директор попросил его составить план изменений учебной программы, предлагаемых факультетом естествознания. Брент поговорил со всеми своими коллегами (в том числе и с Ройсом), выслушал их предложения и отлично подготовился к выступлению. Однако едва молодой учитель начинает говорить, Ройс принимается наглядно демонстрировать указкой приемы штыковой атаки. Брент выходит из себя. Хлопнув кулаком по столу, он кричит:

— Я что, единственный, кто тут не понимает, почему мы вообще позволили этому ископаемому говорить?! Может быть, он пропустил прием лекарств?!!

Участники собрания ошеломленно смотрят на Брента. Понимая, что его коллеги сейчас наверняка думают, что он не в себе, учитель произносит слова, которые вызывают у присутствующих бурю негодования:

— Послушайте! Да не смотрите на меня так! Просто я единственный, кому достало храбрости сказать правду.

Вот это тактика! Сначала Brent публично унижает Ройса, а затем, вместо того чтобы извиниться или хотя бы попытаться смягчить инцидент, заявляет, что поступил в высшей степени благородно.

Как вы помните, в предыдущей главе на примере коллег Кевина мы показали: люди, находящиеся под воздействием адреналина, часто считают, что их выбор ограничен лишь двумя вариантами. Они убеждены, что могут либо добиться желаемого результата, либо сохранить хорошие отношения с собеседником. Заиклившись на этом явно упрощенном подходе, они даже не рассматривают третьего варианта — одновременного достижения двух целей. А вот истинные мастера ведения трудных диалогов обычно задают своему мозгу весьма сложный вопрос: «Чего я хочу добиться для себя, для собеседника и для наших отношений?»

Хотим предупредить, что на первых порах, задавая себе этот непростой вопрос в особо эмоциональные моменты, вы наверняка столкнетесь с некоторым внутренним сопротивлением. Когда наш мозг функционирует недостаточно эффективно, мы противимся излишней сложности. Нам чрезвычайно импонирует простой выбор между падением и бегством, равно как и то, что, по нашему мнению, это позволяет нам сохранить лицо. «Ужасно жаль, но мне просто пришлось урезонить этого парня; только так мог продолжить считать себя честным и порядочным человеком. Конечно, мое поведение не назовешь гуманным, но я был вынужден так поступить».

К счастью, когда мы отказываемся от дурацкого выбора, заставляя свой мозг решать более сложную задачу, он в большинстве случаев выполняет наше распоряжение. Начав практиковаться в этом умении, вы убедитесь, что вполне возможно честно поделиться с другим

человеком своими соображениями, внимательно выслушать его мнение и укрепить с ним отношения, причем сделать все это в ходе одного диалога. Поверьте, это открытие изменит всю вашу жизнь.

## Поиск неуловимого «и»

*Лучший* способ отказаться от дурацкого выбора при ведении трудного диалога заключается в том, чтобы найти новые альтернативы. Для этого вам придется задать себе сложные вопросы — вопросы, превращающие простой выбор между тем или другим в целенаправленный поиск очень важных, но трудноуловимых и постоянно ускользающих, соединяющих разные варианты. (Такой, знаете ли, вымирающий вид вопросов.) Вот как это делается.

*Во-первых, уясните, чего вы на самом деле хотите.* Как уже говорилось, правильнее начинать с сердца. Если вы точно знаете, чего хотите добиться для себя, для других и для ваших отношений, считайте, что у вас есть все шансы вырваться из порочного круга дурацкого выбора.

«Я хочу, чтобы мой муж стал более обязательным человеком. Я устала от того, что он постоянно подводит меня, не сдерживая своих обещаний».

*Во-вторых, уточните, чего вы не хотите.* Это главный ключ к формулировке вопроса типа «и». Подумайте, чего вы не хотели бы получить в результате отхода от своей стратегии «любой ценой победить или остаться в безопасности. Что плохого может произойти, если вы перестанете настаивать на своем? Или если прекратите всячески избегать обсуждения неприятного вопроса? К каким негативным последствиям может привести ваш выбор более эффективного и разумного варианта действий?

«Больше всего я не хочу оказаться вовлеченным в напряженную и бесполезную дискуссию, которая только испортит настроение, но ничего не изменит».

*В-третьих, займите свой мозг более сложной задачей.* Объедините два предыдущих принципа в вопрос типа «и», чтобы найти более творческие и продуктивные варианты действий, чем молчание и агрессия.

«Как откровенно сказать мужу о том, что он должен стать более обязательным, не вызвав при этом негативной реакции и не потратив впустую свое и его время?»

Признаться, чрезвычайно любопытно наблюдать за людьми, которые долгое время находились в плену дурацкого выбора, а потом избрали другую стратегию. Их лица меняются, глаза широко открываются — и они начинают думать. Когда же их спрашивают: «Как вы считаете, могут ли быть достигнуты эти две взаимоисключающие цели?», они признают, что это вполне возможно.

Можно ли поделиться с коллегой своим беспокойством по поводу низкой эффективности его работы и при этом не обидеть его?

Можно ли поговорить с соседями об их некорректном поведении и не спровоцировать при этом их непонимание и грубость?

Можно ли обсудить с супругом неэффективный, с вашей точки зрения, подход к семейному бюджету и избежать ссоры?

## Действительно ли можно отказаться от дурацкого выбора?

Некоторые люди убеждены, что верить в возможность вести себя по-другому смешно и нереалистично. С их точки зрения, дурацкий выбор представляет собой не неконструктивное поведение, а отражение нашей действительности. Они рассуждают так: «Только глупец скажет боссу о том, что неразумно переносить офис в другой город. Это наверняка будет стоить вам работы».

Таким людям мы обычно говорим: «Вспомните Кевина. Удается же ему (как и почти каждому неформальному лидеру, за которыми мы наблюдали) высказывать собственное мнение откровенно и при этом в высшей степени необидно и уважительно. Возможно, вам неизвестно, как именно Кевин делает это и как вы можете этому научиться, но это еще не повод отрицать то, что Кевин и многие другие люди способны вести трудные диалоги. Есть третья модель поведения, которая позволяет вносить смысл в общий фонд и одновременно укреплять отношения с собеседником.

Следует отметить, что, когда при проведении тренингов в организациях и компаниях мы высказываем мысль, что у дурацкого выбора имеется отличная альтернатива, в аудитории всегда находится человек, который говорит нечто вроде: «Может, где-то люди и могут выражать свое мнение прямо и его даже учитывают, в нашей компании

вас просто съедят живьем» или «Если хочешь выжить у нас в организации, нужно знать, когда поменять свое мнение или промолчать». После таких слов мы обычно слышим в зале нестройный хор голосов в поддержку: «Точно-точно!», «Он прав!» Многие присутствующие просто кивают в знак согласия.

Поначалу мы думали, что, возможно, *действительно* есть места, где конструктивный диалог вести невозможно, но потом стали задавать участникам семинаров такой вопрос: «Вы хотите сказать, что не знаете в вашей организации *ни одного человека*, который способен обсудить с другим важную, острую тему и в результате решить проблему и при этом сохранить хорошие отношения с собеседником?» И оказалось, такие люди есть в любой организации.

## Резюме

Итак, перечислим еще раз способы, с помощью которых мастерам ведения трудных диалогов удастся сохранять сфокусированность на главных целях — особенно когда ситуация становится по-настоящему напряженной.

### Сначала «я», потом «мы»

- Помните, что единственный человек, которым вы действительно можете управлять и которого способны контролировать, — это вы сами.

### Сосредоточьтесь на том, чего *на самом деле* хотите

- Обнаружив, что склоняетесь к выбору тактики молчания или, наоборот, насилия, проанализируйте свои мотивы.
- Спросите себя: «О каком моем намерении говорит мое поведение?»
- Затем проясните, чего вы хотите *на самом деле*, с помощью вопросов: «Каких результатов я хочу достичь для себя? Для других? Для отношений?»
- И наконец: «Как бы я себя вел, если бы хотел этого на самом деле?»

## Откажитесь от дурацкого выбора

- Обдумывая то, чего вы действительно хотите, отметьте, в какой момент вы начинаете уговаривать себя сделать дурацкий выбор.
- Наблюдайте за собой, чтобы сразу заметить, когда начнете убеждать себя в необходимости выбирать между спокойствием и желанием высказаться честно, между безопасностью и победой.
- Вырвитесь из порочного круга дурацкого выбора, приучив себя искать вариант с «и».
- Точно решите, чего вы не хотите, и, объединив это с тем, чего вы хотите на самом деле, попросите свой мозг приступить к поиску разумных альтернатив, которые помогут вам вести конструктивный диалог.

## ГЛАВА 4

# Следите за сигналами

## Как определить, что безопасность находится под угрозой

*Я знала тысячу мерзавцев, но не встречала  
ни одного, который бы считал себя таковым.*

*Самопознание — большая редкость.*

**Уида\***

Предлагаем начать эту главу с обсуждения явно неудавшегося трудного диалога. У вас только что завершились горячие дебаты с группой подчиненных. Безобидное рядовое мероприятие — обсуждение

---

\* Псевдоним английской писательницы Марии Рапе (1839–1908). Прим. ред.

графика работы над новым продуктом — постепенно переросло в весьма бурный и неприятный обмен мнениями. Через час взаимных придинок и жалоб все наконец разошлись по рабочим местам. И вот теперь вы идете по коридору, пытаетесь осознать случившееся. За считанные минуты обычный деловой разговор превратился в трудный и неприятный, а закончился и вовсе провалом; а вы даже не можете понять почему? Конечно, вы помните напряженный момент, когда стали достаточно агрессивно настаивать на своей точке зрения (ну ладно, возможно, даже слишком агрессивно) и все восемь участников разговора посмотрели на вас так, словно вы только что на их глазах свернули шею курице. А потом собрание завершилось.

Вам невдомек, что в это же время двое ваших друзей-подчиненных, удаляясь по коридору в противоположном направлении, живо обсуждают состоявшийся разговор. И им *точно* известно, что произошло.

— Ну вот, опять то же самое. Босс так рьяно навязывал нам свое мнение, что все стали обороняться. Ты заметил, что у всей группы прямо-таки челюсти отвисли? Ну и я, конечно, повел себя не лучше босса: был слишком категоричен и приводил только те аргументы, которые поддерживают мою точку зрения. А в довершение всего еще и высказал целый ряд довольно нелепых претензий. В общем, проглотил наживку, словно глупый карась.

Чуть позже в тот же день вы обсуждаете собрание с этими же друзьями, и они делятся с вами своими соображениями по поводу случившегося. Хоть вы и присутствовали на встрече, почему-то упустили из виду, что там *произошло* на самом деле.

— Все потому, что ты слишком увлекся *содержанием* беседы, — объясняет приятель. — Тебя так сильно волновал этот график, что ты не обращал ни малейшего внимания на конкретные *обстоятельства*. Ну, знаешь, на то, как люди чувствовали себя в этот момент, как они себя вели, каким тоном говорили.

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

— Ну да, — отвечает коллега. — Когда ситуация накаляется, я всегда слежу не только за содержанием разговора, но и за реакцией людей на высказываемые идеи. Я замечаю и анализирую и *что*, и *почему*. Если можешь понять, что расстроило людей, почему они предпочитают не высказывать свое мнение откровенно, а держат

язык за зубами, то сможешь предпринять что-нибудь, чтобы вернуть дискуссию в нужное русло.

— То есть ты следишь за обстановкой во время разговора, поэтому знаешь, как вернуться к тому, с чего все началось?

— Ну да, — отвечает друг. — Но для этого надо точно знать, что искать. Это что-то вроде социальной скорой помощи. Нужно внимательно следить за тем, в какой момент ситуация ухудшилась, и благодаря этому можно быстро отреагировать и все исправить. И чем раньше ты заметишь проблему, тем легче тебе будет вернуться к нормальному диалогу и тем меньшим окажется ущерб.

Вы просто не верите своим ушам: совет друга на редкость прост; а между тем это никогда не приходило вам в голову. А еще удивительнее то, что ваш друг почему-то это понял. Более того, у него, оказывается, есть целый словарь готовых терминов для описания происходящего в ходе трудного диалога. Создается впечатление, что вы говорите с ним на разных языках.

## Следите за обстоятельствами диалога

Надо признать, такая «двухпроцессорная обработка» информации (то есть одновременное наблюдение за содержанием *и* обстоятельствами диалога) большинству из нас дается с большим трудом, особенно когда ставки высоки, а эмоции накалены до предела. Мы настолько поглощены своими словами и целями, что не в силах в нужный момент отстраниться от темы и заметить, что происходит с нами и собеседником. И даже если происходящее поражает нас настолько, что мы думаем: «Ой-ой-ой! Все пошло не так. И что же теперь делать?» — зачастую мы не знаем, на что стоит обратить внимание, чтобы исправить положение. Иными словами, мы видим неполную картину.

Как такое возможно? Мыслимо ли находиться в самом эпицентре жаркой дискуссии и при этом не замечать, что происходит вокруг? Объяснить это поможет метафора. Представьте, что вы впервые в жизни пошли на рыбалку нахлыстом (ловлю рыбы поверху, при которой насекомое на крючке забрасывается и лежит на поверхности воды) в компании опытного рыбака. Приятель говорит вам, что нужно забросить удочку так, чтобы приманка находилась в двух метрах

от «в-о-он той озерной форели». Беда в том, что вы-то не видите никакой форели; а ваш друг-рыбак видит. А все потому, что он знает, на что именно обращать внимание. Вам *кажется*, что вы тоже это знаете. Вы думаете, что нужно увидеть озерную форель, самую обычную озерную форель. В действительности же вам надо рассмотреть искаженный образ форели под толщей воды, в то время как солнце, отражаясь в волнах, слепит вам глаза. Вы должны увидеть нечто совершенно иное, нежели рыба, из которой ваш отец сделал чучело, висящее сейчас над камином в родительской гостиной. Чтобы знать, что искать, и находить это, нужны как знания, так и практика.

Так что же нужно искать, оказавшись в центре трудного диалога? Что вам надо увидеть, чтобы выявить проблему прежде, чем она станет слишком серьезной и опасной? Мы рекомендуем следить за тремя составляющими окружающей обстановки: моментом, когда диалог становится трудным; признаками, указывающими на то, что собеседник перестал чувствовать себя в безопасности (молчит или проявляет агрессию), и своим собственным стилем поведения в стрессовых ситуациях. Предлагаем по очереди обсудить этих «убийц» конструктивного диалога.

## Научитесь распознавать трудные диалоги

Во-первых, будьте начеку, чтобы не пропустить момент, когда разговор начинает превращаться из обычного, безобидного обсуждения в трудный диалог. Перед напряженным разговором помните, что вам предстоит войти в весьма опасную зону. В противном случае вы рискуете оказаться втянутым в неразумные игры — в насилие или молчание, — прежде чем поймете, что случилось. Как мы уже говорили, чем дальше вы отклонитесь от нужного курса, тем труднее вам будет вернуться к нему и тем большими будут ваши потери.

Чтобы научиться распознавать проблемы на раннем этапе, перепрограммируйте свой разум так, чтобы он обращал внимание на признаки трудного диалога. Некоторые люди сначала отмечают чисто *физиологические* симптомы, например тяжесть в желудке или резь в глазах. Проанализируйте, что происходит с вашим телом, когда разговор становится трудным и напряженным. У разных людей это проявляется немного по-разному. А каковы ваши сигналы? Выявите их и научитесь относиться к ним как к знаку, что нужно отступить,

успокоиться и взять себя в руки. Начните с сердца, не дожидаясь, пока ситуация выйдет из-под контроля.

Некоторые люди сначала замечают свои *эмоции* и только потом — сигналы, посылаемые телом. Осознав, что напуганы, обижены или рассержены, они начинают реагировать адекватно этим чувствам или, наоборот, подавлять их. Эмоции тоже служат отличными подсказками, указывая на то, что пора сделать шаг назад, притормозить и принять конкретные меры по возвращению к выбранному курсу.

Для других людей понятнее *поведенческие* сигналы. Они словно выходят из своего тела и смотрят на себя со стороны. При этом они видят, как повышают на собеседника голос, начинают тыкать в него пальцем, словно дулом заряженного пистолета, или, напротив, замыкаются в себе. Вот тогда они понимают, как себя чувствуют.

Итак, мы настоятельно рекомендуем вам найти время и вспомнить о некоторых особенно трудных диалогах. Какие сигналы вы могли бы использовать для того, чтобы определить, что ваш мозг начал отключаться и вы рискуете выйти из русла конструктивного диалога?

## Научитесь замечать угрозу безопасности

Научившись замечать сигналы, указывающие на то, что диалог становится трудным и напряженным, прежде чем ситуация станет непригодной, вы сможете немедленно начать «двухпроцессорную обработку» информации. На что же следует обращать внимание в первую очередь? Люди, обладающие талантом ведения трудных диалогов, постоянно следят за *безопасностью*. Конечно, они обращают внимание на содержание беседы (это само собой разумеется), но при этом бдительно следят и за сигналами, свидетельствующими о том, что собеседник испугался. Если друг, кто-то из близких или коллега начинает отходить от нормального диалога (то есть свободно вносить свой смысл в общий фонд), пытаясь навязать свое мнение либо намеренно скрывая его, мастер ведения диалога сразу же задается вопросом: не чувствует ли его собеседник угрозу своей безопасности.

*Чувствуя себя в безопасности, можно говорить все что угодно.* Почему же те, кто преуспел в деле ведения трудных диалогов, всегда внимательно следят за безопасностью общения? Потому что конструктивный диалог невозможен без свободного обмена смыслами. Ни больше ни меньше. А ничто не мешает этому процессу сильнее,

чем страх. Опасаясь, что вас не поймут и не примут ваши идеи, вы начинаете слишком агрессивно настаивать на своей точке зрения. Если вы боитесь, что откровенность навредит вам, то отступаете и замыкаетесь в себе. Обе эти реакции — вступить в бой или обратиться в бегство, — вызваны одной и той же эмоцией — страхом. Однако если вы способны поддерживать в ходе беседы атмосферу безопасности, то можете говорить о чем угодно, при этом вас будут слушать. Если вас не пугают нападки и унижения, вы готовы услышать от собеседника практически любую критику, не занимая оборонительной позиции.

Это очень важная мысль. Хорошенько подумайте об этом. Мы имеем все основания утверждать, что люди крайне редко прибегают к самозащите просто из-за того, что вы говорите. Они ведут себя так только в тех случаях, когда чувствуют угрозу своей безопасности. Иными словами, проблема заключается не столько в *содержании* сообщения, сколько в *конкретных обстоятельствах* беседы. Как мы уже говорили, большинство из нас с раннего детства усваивают ложное убеждение, что быть одновременно честным и уважительным невозможно. В сущности, мы утверждаемся во мнении, что до некоторых людей доносить определенные идеи просто недопустимо. Со временем список таких идей и людей становится все длиннее — и наступает момент, когда мы понимаем, что нам вообще не по плечу вести по-настоящему трудные диалоги. Так вот, смеем вас заверить, что проблема обычно кроется не в том, что мы говорим, а в том, что мы не способны сделать так, чтобы наш собеседник чувствовал себя при этом в безопасности. Если же вы научитесь замечать, в какой момент человек начинает ощущать угрозу, то сможете оперативно принять меры для исправления ситуации. Таким образом, в первую очередь нужно просто научиться *видеть* и *распознавать*, что безопасности диалога что-то угрожает.

Проанализируйте свой собственный опыт. Можете вспомнить случай, когда вас раскритиковали или высказали в ваш адрес нелицеприятное мнение, но вы при этом не заняли защитную позицию, а наоборот, прислушивались к тому, что вам сказали? Вы серьезно задумались над сказанными словами и позволили им повлиять на вас. Если с вами такое случалось, спросите себя, почему так произошло. Почему в те разы вы сумели правильно понять сказанное, несмотря на потенциальную угрозу? Скорее всего, потому, что вы, как и многие

люди, оказавшиеся в такой ситуации, поверили, что человек, который делился с вами негативной информацией, учитывал прежде всего ваши интересы. А еще вы уважали его мнение. Вы чувствовали себя в *безопасности*, выслушивая негативную оценку, потому что понимали мотивы и намерения собеседника. У вас не возникло потребности защищаться, даже несмотря на то что его слова вам очень не нравились!

Тем не менее, чувствуя угрозу, человек, как правило, не воспринимает слова собеседника, даже самые позитивные. Это все равно что накрыть фонд общего смысла плотной крышкой. «Что вы имеете в виду, говоря, что я хорошо выгляжу? Это какая-то шутка? А в другие дни я, значит, кажусь уродливой?» Когда вы не чувствуете себя в безопасности, подозрение вызывают даже комплименты.

*Если вы не чувствуете себя в безопасности, то не замечаете ничего вокруг.* Внимательное наблюдение за всеми случаями нарушения безопасности общения позволит вам не только сразу заметить, что диалогу что-то угрожает, но и соответствующим образом перенастроить свой мозг. Как мы уже говорили, когда эмоции накаляются, ключевые функции мозга начинают давать сбой. Мало того, что вы готовы в любую секунду обратиться в бегство, у вас еще и резко сужается угол периферического зрения и в прямом, и в переносном смысле. В ситуации реальной угрозы человек видит немногим больше того, что находится непосредственно у него перед глазами.

Впрочем, начав целенаправленно искать сигналы, говорящие об угрозе безопасности диалога, вы перезапустите свой мозг и вновь обретаете способность видеть всю картину целиком. Как мы уже говорили, если подкинуть мозгу новую сложную задачу (быть всегда наготове и выискивать сигналы угрозы безопасности!), он начинает работать намного эффективнее. Активизируются центры логического мышления более высокого уровня, в результате шанс превратиться в зомби резко снижается, а шанс преуспеть в ведении трудного, чрезвычайно важного для вас диалога, напротив, заметно возрастает.

*Не позволяйте угрозе безопасности ввести вас в заблуждение.* Запомните одно важное предостережение. Когда собеседник перестает чувствовать себя в безопасности, он склонен вести себя довольно вызывающе. Но теперь-то, когда вы знаете, в чем причина, у вас должна возникнуть мысль: «Эге, а ведь он явно чувствует себя не в своей

тарелке! Нужно что-нибудь предпринять, чтобы восстановить атмосферу безопасности». Так вы *должны* подумать. К сожалению, почувствовав угрозу, люди очень часто пытаются высмеять или оскорбить вас, вывести из себя своими аргументами. Такое агрессивное поведение не всегда помогает вам исполнять роль истинного дипломата. Обычно, вместо того чтобы воспринять агрессию как знак того, что безопасность общения оказалась под угрозой и ее надо восстановить, вы воспринимаете слова собеседника буквально — как нападение. «Меня атакуют!» — возмущаетесь вы. Тут же в дело вступает далеко не самая разумная часть человеческого мозга, и вы, конечно же, реагируете агрессией на воображаемую агрессию или пытаетесь избежать дальнейшего обсуждения. В любом случае ни о какой «двухпроцессорной обработке» и речи не ведется, как, впрочем, и о желании восстановить безопасную атмосферу. Позволив втянуть себя в борьбу, вы в результате усугубили проблему.

Подумайте над одной важной вещью: мы предлагаем вам рассматривать молчание и насилие как свидетельства того, что собеседник ощущает себя в опасности, и призываем вас бороться с инстинктивным желанием отвечать агрессией на агрессию. Постарайтесь отказаться от долгих лет порочной практики — возможно, даже от миллионов лет генетической памяти, заставляющих нас в случае опасности либо спасаться бегством, либо сражаться, — и перекодируйте для мозга этот стимул. Скажите себе: «Ага, это верный знак, что собеседник чувствует опасность!» Что же потом? А потом сделайте что-нибудь для восстановления атмосферы безопасности.

Очевидно, что сделать это очень непросто. Но, поверьте, игра стоит свеч. Этот навык — отправная точка для всего, о чем мы будем говорить дальше. Кроме того, это еще и верный путь к получению всех выгод и преимуществ, которыми пользуются мастера ведения трудных диалогов. Представьте себе, что вы начали сильнее влиять на окружающих, укрепили отношения с ними, сплотили свою рабочую команду, стали более эффективным лидером. Представили? Правда замечательно? Так включите же свою способность распознавать проблемы безопасности и максимально оперативно на них реагировать!

В следующей главе мы обсудим, как это можно сделать на практике. А сейчас просто учитесь определять моменты угрозы безопасности

общения и проявлять искренний интерес к собеседнику, вместо того чтобы сердиться или бояться его.

## Молчание и насилие

Почувствовав угрозу, люди обычно выбирают один из двух нездоровых стилей поведения: молчание (отказываются вносить свой смысл в общий фонд) либо насилие (пытаются навязать свою точку зрения). Об этом мы уже говорили. Давайте теперь добавим к этому некоторые детали. Если даже самые малые знания о том, что именно надо искать, способны превратить блики на воде в озерную форель, то ограниченные знания о некоторых наиболее распространенных формах молчания и насилия помогут вам замечать угрозы безопасности, как только они возникнут. Так вы научитесь, прежде чем вам будет нанесен непоправимый ущерб, на время выходить из диалога, чтобы восстановить безопасность и только затем его возобновлять.

### Молчание

Молчание — это попытка любой ценой удержать свое мнение при себе, не вносить его в общий фонд смысла. Люди практически всегда поступают таким образом, чтобы избежать возможных проблем, и надо сказать, подобные действия очень ограничивают свободный обмен смыслами. Методы при этом используются самые разные, от словесных игр до полного саботажа дискуссии. Три наиболее распространенные формы молчания — это маскировка, выход из диалога и замыкание в себе.

- *Маскировка* — это сокрытие или выборочное высказывание истинной точки зрения. Наиболее распространенными вариациями здесь являются сарказм, приукрашивание и туманные формулировки.

*«Я думаю, ваша идея... ну... блестящая. Да-да, блестящая. Вот только опасаясь, что далеко не все смогут уловить ее тончайшие нюансы. Некоторые идеи, знаете ли, просто опережают свое время, так что, по-моему, вам стоит ожидать некоторого, так сказать, сопротивления».*

*Истинный смысл:* ваша идея просто безумна, и люди будут бороться с ней до последнего вздоха.

*«О да, это будет работать как часы. Предложите людям скидку, и они помчатся через весь город, чтобы сэкономить шесть центов на упаковке мыла. Как вам такое в голову пришло?»*

*Истинный смысл:* что за дурацкая идея!

- *Избегание* подразумевает явное нежелание обсуждать острые темы. Что-то говорится, но суть дела не затрагивается.

*«Это твой новый костюм? Ну, ты же знаешь, что я люблю синий цвет».*

*Истинный смысл:* что случилось? Ты купил наряд у клоуна?

*«Насчет вашей идеи по поводу экономии... А что если мы начнем разбавлять кофе? Или будем писать на обеих сторонах бумаги?»*

*Истинный смысл:* если предложить какие-нибудь мелочи, то, возможно, получится избежать обсуждения такой острой темы, как неэффективность персонала.

- *Выход из диалога* означает отказ от участия в обсуждении, при котором человек либо прекращает дискуссию, либо покидает помещение, где она ведется.

*«Простите, мне надо ответить на звонок».*

*Истинный смысл:* я скорее отгрызу себе руку, чем потрачу еще одну минуту на эту бесполезную встречу.

*«Извини, но я не собираюсь опять обсуждать тему совместной оплаты телефонных счетов. Я просто не уверен, что наша дружба выдержит очередной удар». (Выходит из комнаты.)*

*Истинный смысл:* мы не можем обсудить даже самую простую тему, не поссорившись.

## **Насилие**

Насилие предполагает использование любой словесной стратегии, направленной на то, чтобы убедить или даже заставить человека принять вашу точку зрения. Стараясь силой впихнуть свой смысл в фонд общего смысла, мы нарушаем безопасность собеседника. Методы в данном случае варьируются от оскорблений или нотаций

до гневных монологов с откровенными угрозами. Три наиболее распространенные формы насилия — это жесткий контроль, навешивание ярлыков и атака.

- *Контроль* предполагает принуждение другого человека принять вашу точку зрения. Обычно это делается либо путем настойчивого убеждения собеседника разделить наше мнение, либо занятием доминирующей позиции, а конкретно: обрывание на полуслове, преувеличение значимости собственных доказательств, откровенно категоричные заявления, смена темы или использование наводящих вопросов ради контроля над ходом дискуссии.

*«На свете не найдется ни одного человека, который не купил бы такую замечательную вещь. Это прекрасный подарок».*

*Истинный смысл:* я не могу логически оправдать трату наших с трудом заработанных денег на эту дорогую игрушку, но мне ужасно хочется ее иметь.

*«Мы протестировали их продукт, и это было ужасно. Всем известно, что эта компания не способна поставить товар в срок, а их сервис наихудший на всей планете».*

*Истинный смысл:* фактов у меня нет, поэтому, чтобы привлечь ваше внимание, приходится сильно преувеличить.

- *Навешивание ярлыков* подразумевает попытку втиснуть людей или их идеи в рамки того или иного стереотипа или категории.

*«Вы рассуждаете, как неандерталец. Любой мыслящий человек, конечно же, выберет мой план».*

*Истинный смысл:* я не могу фактически доказать преимущества своего плана, поэтому буду нападать на вас лично.

*«Но вы же не собираетесь их слушать?! Боже вас упаси! Во-первых, это представители руководства. Во-вторых, они инженеры. Вам нужны еще аргументы?»*

*Истинный смысл:* если представить дело так, что все руководство компании и все инженеры всегда все делают плохо и неправильно, мне больше не придется ничего объяснять.

- **Атака.** Название говорит само за себя. Это значит, что вы перешли от аргументирования своей точки зрения к попытке заставить собеседника страдать. Самые распространенные тактики — унижение и угрозы.

*«Только попробуйте сделать эту глупость и увидите, что будет».*

*Истинный смысл:* я добьюсь того, чтобы все было по-моему, даже если для этого мне придется оскорблять вас и запугивать туманными угрозами.

*«Да не слушайте вы Джима! Джим, мне жаль, но я должен это сказать. Ты просто пытаешься сделать лучше для своей команды, а мы, то есть все остальные, от этого страдаем. Я помню, как ты делал это раньше. Знаешь, что? Ты настоящий подлец! Мне очень жаль, но кто-то должен иметь смелость сказать тебе это в глаза».*

*Истинный смысл:* чтобы добиться своего, я готов ругать и обзывать вас, а затем сделаю вид, что только я один отважился честно сказать, что о вас думаю.

## **Определите свой стиль поведения в стрессовых ситуациях**

Предположим, вы уже научились следить и за содержанием диалога, и за сопровождающими его сигналами. Вы замечаете, когда диалог становится трудным, и целенаправленно ищете признаки того, что безопасность общения оказалась под угрозой. Вам понятно, что нужно следить за разными проявлениями молчания и насилия, и вы делаете это. Можно ли сказать, что теперь вы во всеоружии? Что замечаете все, что необходимо?

Вообще-то, нет. Пожалуй, самое сложное, что нужно внимательно отслеживать в ходе невероятно напряженной «двухпроцессорной обработки» информации, — это собственное поведение. Честно говоря, большинству из нас очень трудно отойти от важных аспектов обсуждаемой темы. Кроме того, нам приходится решать задачи, которые перед нами ставят собеседники. Нам надо следить за ними ежесекундно, подобно ястребу, выслеживающему добычу. И неудивительно, что при этом наблюдение за собственным поведением зачастую отходит

на второй план. Мы ведь не способны выйти из своего тела и наблюдать за собой со стороны.

*Низкий уровень самоконтроля.* Почти все время от времени бывает сложно контролировать себя. Иногда мы настолько поглощены своими идеями, что начисто теряем способность сопереживать окружающим и в итоге перестаем следить за своими действиями и поступками. Мы стараемся добиться своего угрозами. Говорим, когда нужно молчать, или устраиваем бойкоты, замыкаясь в молчании. Совершаем бессмысленные поступки. Все во имя своей цели. В итоге мы уже так плохо понимаем, что делаем, что становимся похожими на героя одного из произведений известного американского юмориста Джека Хэнди:

Поговаривали, что один парень из нашего района — низкая душонка. Решив проверить это лично, я пошел к нему. Но он заявил, что низкая душонка — не он, а тот, кто живет через дом от него.

— Да нет же, идиот вы этакий, — сказал я, — в том доме живу я.

К сожалению, когда человек перестает контролировать свое поведение, он выглядит довольно глупо. Например, вы обсуждаете с мужем обидное для вас происшествие: он оставил вас одну в автосервисе больше чем на час. Отметив, что это всего лишь простое недоразумение, муж восклицает:

— И не из-за чего тут сердиться!

И как это обычно бывает, в ответ вы произносите:

— А я и не сержусь!

В этот момент вы не думаете о том, что, выкрикивая эти слова, брызжете слюной, а вена у вас на лбу распухла до размеров небольшого питона. Вы, естественно, не видите в своей реакции никакой непоследовательности, потому что находитесь посреди конфликта, в эпицентре эмоционального шторма; а когда супруг вдруг начинает смеяться над вами, обижаетесь еще сильнее.

Когда нас спрашивают: «Что случилось?», — мы часто играем в игру отрицания реальности.

— Ничего не случилось, — жалобным тоном произносите вы, переминаясь с ноги на ногу и упорно отводя взгляд в сторону. При этом вид у вас несчастный и обиженный.

### ***Тщательно контролируйте свое поведение***

Что же нужно для того, чтобы выйти из словесного конфликта и со стороны наблюдать за собственными поступками и за тем, как они влияют на ситуацию? Для этого требуется усилить самоконтроль. Вам нужно будет обращать пристальное внимание на то, что вы делаете и к каким последствиям приводит ваше поведение, а затем в случае необходимости менять вашу стратегию. В частности, начните следить за тем, как ваши действия сказываются на безопасности диалога, обращая внимание как на негативные, так и на позитивные моменты.

### **Тест «Ваш стиль поведения в стрессовой ситуации»**

Итак, давайте проверим, насколько хорошо вы себя контролируете? Есть один хороший способ усилить самоконтроль — проанализировать свой стиль поведения в условиях стресса. Как вы себя ведете, когда диалог становится трудным? Чтобы выяснить это, заполните приведенный ниже вопросник, который поможет вам определить, какую именно тактику вы обычно выбираете, оказавшись в центре трудного диалога, и следовательно, какие части этой книги будут для вас наиболее полезными.

*Инструкции.* Ответив на предложенные вопросы, определите, как вы обычно реагируете на то, что диалог стал трудным. Прежде чем на них ответить, выберите конкретную, важную лично для вас ситуацию на работе или дома, а затем обдумайте свои ответы с точки зрения своего обычного поведения в ходе трудного диалога на тему этой ситуации.

- |    |  |    |     |
|----|--|----|-----|
| 1. | Иногда я избегаю контакта с людьми, с которыми у меня есть проблемы.   | Да | Нет |
| 2. | Я откладываю ответные телефонные звонки и электронные письма, из-за того, что просто не хотел иметь дела с теми, кто мне звонил или писал. | Да | Нет |
| 3. | Иногда, когда поднимается неудобный или острый вопрос, я стараюсь сменить тему.  | Да | Нет |
| 4. | Когда дело доходит до неудобных или эмоциональных тем, я предпочитаю промолчать, а не высказывать свое мнение открыто.                     | Да | Нет |

5.	Вместо того чтобы прямо выразить свое мнение, я иногда прибегаю к шуткам, сарказму или едким комментариям, чтобы показать свое разочарование.	Да	Нет
6.	Когда мне нужно сообщить неприятную информацию, я для смягчения использую неискренние комплименты.	Да	Нет
7.	Чтобы донести свою точку зрения, я иногда преувеличиваю имеющиеся аргументы.	Да	Нет
8.	Поняв, что теряю контроль над разговором, я могу оборвать собеседника или сменить тему, чтобы вернуть диалог в нужное мне русло.	Да	Нет
9.	Когда кто-то высказывает глупые, с моей точки зрения, идеи, я иногда говорю им об этом сразу и прямо.	Да	Нет
10.	Когда чьи-нибудь слова меня удивляют, я иногда говорю то, что окружающие могут расценить как грубость или агрессию, сопровождая свои слова комментариями вроде «Это просто смешотворно!» или «Да бросьте!»	Да	Нет
11.	Иногда, когда обстановка накаляется, я перехожу от доводов и аргументов, опровергающих мнение оппонентов, к высказываниям, которые могут обидеть и ранить их лично.	Да	Нет
12.	Если разгорается спор, я обычно становлюсь жестким собеседником. Могу даже оскорбить или обидеть другого человека	Да	Нет
13.	При обсуждении важной темы я иногда перехожу от намерения доказать свою точку зрения к стремлению победить в схватке.	Да	Нет
14.	Оказавшись в центре трудного диалога, я часто настолько увлекаюсь отстаиванием своей точки зрения, что не замечаю, как нападаю на других.	Да	Нет
15.	Если разговор становится неприятным и я говорю или делаю что-то обидное или неправильное, то тут же извиняюсь перед собеседником за совершенную ошибку.	Да	Нет
16.	Обдумывая неудавшийся диалог, я обычно фокусируюсь на своих неправильных действиях, а не на чужих просчетах и ошибках.	Да	Нет
17.	Мне неплохо удается убеждать других, помогая им понять логику моих рассуждений.	Да	Нет
18.	Я очень быстро определяю, когда мой собеседник скрывает свое мнение или занимает защитную позицию.	Да	Нет
19.	Иногда я принимаю решение воздержаться от предоставления негативной обратной связи, потому что, по моему мнению, это приведет к серьезным проблемам.	Да	Нет

20.	Когда диалог не получается, я делаю паузу, обдумываю причины происходящего и принимаю меры по исправлению ситуации.	Да	Нет
21.	Когда собеседник уходит в оборону из-за того, что неправильно меня понял, я быстро возвращаю нашу беседу в нужное русло, четко разъясняя, что именно имелось в виду, а что — нет.	Да	Нет
22.	Некоторым людям я нагрубил потому, что в тот момент чувствовал, что они нуждаются или заслуживают именно такого обращения.	Да	Нет
23.	Чтобы гарантированно донести свою точку зрения, я иногда делаю категоричные заявления вроде «Факты говорят о том, что...» или «Совершенно очевидно...»	Да	Нет
24.	Если я вижу, что собеседник не расположен делиться со мной своим мнением, я искренне убеждаю и приглашаю его сделать это, какова бы ни была его точка зрения.	Да	Нет
25.	Иногда я чувствую себя настолько расстроенным и обиженным, что начинаю вести себя довольно агрессивно по отношению к собеседнику.	Да	Нет
26.	Даже когда между нами существует напряженность, мне хорошо удается определить, чем расстроен собеседник, и найти причину проблемы.	Да	Нет
27.	Обнаружив, что у нас с собеседником разные цели, я часто стараюсь добиться выигрыша для себя, вместо того, чтобы искать то, что нас объединяет.	Да	Нет
28.	Когда диалог идет не так, как надо, я склонен считать, что собеседник виноват в этом больше меня.	Да	Нет
29.	Поделившись своим аргументированным мнением по важному вопросу, я делаю все возможное, чтобы собеседник высказал и свою точку зрения, особенно если она расходится с моей.	Да	Нет
30.	Когда окружающие не горят желанием делиться со мной своим мнением, я слушаю их еще внимательнее и проявляю еще больше интереса к их точке зрения.	Да	Нет
31.	У меня часто возникают трудности в ситуации, когда люди не выполняют достигнутые договоренности, и мне приходится мучиться, вновь поднимая тот же вопрос.	Да	Нет
32.	После диалогов у меня часто возникают дополнительные сложности из-за того, что существуют разные мнения относительно того, что мы обсуждали и к каким решениям пришли.	Да	Нет
33.	Когда мы пытаемся решать проблемы совместно, я замечаю, что мы либо не согласны, либо имеем неучтенные ожидания в отношении того, кто будет принимать окончательное решение по тому или иному вопросу.	Да	Нет

### Оцените в режиме онлайн свой стиль поведения в стрессовых ситуациях

Чтобы получить доступ к онлайн-тесту для оценки своего стиля поведения в стрессовых ситуациях, в котором баллы подсчитываются автоматически, а также к другим бесплатным ресурсам, которые помогут вам научиться эффективно вести трудные диалоги, посетите сайт [www.smartvalues.ru/styleunderstress](http://www.smartvalues.ru/styleunderstress).

## Подсчет результатов теста

Заполните таблицы 4.1. и 4.2. В каждой ячейке содержится два или три вопроса. Рядом с номером вопроса стоит ответ «Да» или «Нет». Например, в графе «Маскировка», вопрос 5, в таблице 4.1 вы увидите «Да». Если вы ответили на вопрос именно так, поставьте рядом «галочку». С другой стороны, рядом с вопросом 13 в таблице 4.2 стоит ответ «Нет». Поставьте тут «галочку» в том случае, если это соответствует вашему ответу, и так далее.

Заполнив таблицу 4.1 для оценки стиля поведения в стрессовой ситуации, вы сможете понять, к каким формам молчания или насилия прибегаете чаще всего. Таблица 4.2, в которой приведены результаты теста для оценки ваших навыков ведения диалога, организована по темам и главам, чтобы вы могли самостоятельно решить, какие главы нашей книги будут вам наиболее полезны.

**Таблица 4.1. Оценочная таблица для определения стиля поведения в стрессовых ситуациях**

Молчание <input type="checkbox"/>	Насилие <input type="checkbox"/>
<b>Маскировка</b> <input type="checkbox"/> 5. Да <input type="checkbox"/> 6. Да	<b>Контроль</b> <input type="checkbox"/> 7. Да <input type="checkbox"/> 8. Да
<b>Избегание</b> <input type="checkbox"/> 3. Да <input type="checkbox"/> 4. Да	<b>Навешивание ярлыков</b> <input type="checkbox"/> 9. Да <input type="checkbox"/> 10. Да
<b>Выход из диалога</b> <input type="checkbox"/> 1. Да <input type="checkbox"/> 2. Да	<b>Атака</b> <input type="checkbox"/> 11. Да <input type="checkbox"/> 12. Да

## Интерпретация результатов теста

Итоговый балл теста показывает, насколько часто вы выбираете далекие от идеала тактики — молчание и насилие. Вполне возможно, что вы наберете много баллов по обеим этим категориям. Высокий балл (одна-две «галочки» в каждой графе) означает, что вы используете данную тактику довольно часто, а еще — что вы человек и ничто человеческое вам не чуждо. Большинство людей при общении с окружающими постоянно переключаются с нежелания делиться своей точкой зрения с собеседником на насилие и обратно.

Семь граф в табл. 4.2 отражают, насколько у вас развиты навыки, описанные в соответствующих семи главах этой книги. Если количество баллов в той или иной графе велико (две-три «галочки»), значит, навыки в этой области развиты довольно неплохо. В противном случае (одна или ни одной «галочки») вам стоит обратить особое внимание на главы, в которых обсуждаются соответствующие навыки.

**Таблица 4.2. Оценочная таблица для определения навыков ведения диалога**

<p><b>Глава 3. Начните с сердца</b> <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> 13. Нет <input type="checkbox"/> 19. Нет <input type="checkbox"/> 25. Нет</p>	<p><b>Глава 7. Предоставьте ДОСТУП к своему видению</b> <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> 17. Да <input type="checkbox"/> 23. Да <input type="checkbox"/> 29. Нет</p>
<p><b>Глава 4. Следите за сигналами</b> <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> 14. Нет <input type="checkbox"/> 20. Да <input type="checkbox"/> 26. Да</p>	<p><b>Глава 8. Исследуйте их видение</b> <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> 18. Да <input type="checkbox"/> 24. Да <input type="checkbox"/> 30. Да</p>
<p><b>Глава 5. Обеспечьте безопасность</b> <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> 15. Да <input type="checkbox"/> 21. Нет <input type="checkbox"/> 27. Да</p>	<p><b>Глава 9. Перейдите к действию</b> <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> 31. Нет <input type="checkbox"/> 32. Нет <input type="checkbox"/> 33. Нет</p>
<p><b>Глава 6. Управляйте своими историями</b> <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> 16. Да <input type="checkbox"/> 22. Нет <input type="checkbox"/> 28. Нет</p>	

И помните: хотя результаты теста показывают ваше обычное *поведение* в ходе стрессовых, рискованных и трудных диалогов, вы вполне способны изменить ситуацию, поскольку ваш стиль не относится к неизменным, генетически обусловленным характеристикам. Это всего лишь оценка вашего поведения, которое при желании можно изменить. Те читатели, которые отнесутся к этой книге со всей серьезностью и действительно начнут на практике использовать описанные в ней навыки, со временем обязательно изменят свое поведение. А тогда изменится и их жизнь.

*Что дальше?* Теперь, после того как вы определили свой стиль поведения в стрессовых ситуациях, в ваших руках оказался инструмент, который поможет вам научиться смотреть и видеть. Иными словами, отныне, оказавшись в центре трудного, рискованного диалога, вы сможете приложить усилия для того, чтобы хотя бы иногда отказываться от неэффективных, но привычных моделей поведения, таких как молчание или насилие. Кроме того, вы будете точно знать, за чем именно нужно следить в первую очередь.

### **Мой трудный диалог: история Тома Дж.**

Мне 55 лет, а всем известна поговорка: «Старую собаку новым трюкам не обучишь». Семнадцать лет я проработал в инженерно-закупочном отделе одной компании. На протяжении всей своей карьеры я постоянно сталкивался с межличностными конфликтами, которые возникали в результате частых и весьма бурных ссор и споров с коллегами. Я всегда верил, что на работе самое главное — вовремя и хорошо выполнить поставленную задачу, а ухудшение взаимоотношений с окружающими считал чем-то вроде неизбежной платы, с которой приходится мириться. Но однажды мой начальник пошел на курсы по ведению трудных диалогов, организованные для руководителей высшего звена нашей компании. После этого курсы должны были посетить менеджеры и коучи среднего звена. И хотя я не был ни первым, ни вторым, начальник все равно записал меня на тренинг.

Сначала я подумал: «У меня совершенно нет времени на всю эту чепуху!» Однако уже в первые минуты мне стало ясно, что я действительно могу научиться тут чему-то очень и очень полезному. Я сидел и внимательно слушал, стараясь впитать как можно больше информации. После занятия на тему «Следите за сигналами» я заново прокрутил в уме многие

прошлые инциденты и понял, что довольно часто вел себя не так, как следует. Общаясь с людьми, я не обращал внимания на то, что они прибегали к молчанию или насилию. Это был «мой путь, единственно верный путь», и обычно я продолжал настаивать на своем до тех пор, пока все остальные не замыкались в молчании, что я воспринимал как знак их согласия с моим мнением.

В ходе тренинга я перечитывал разные главы этой книги и разговаривал с другими участниками. Так, пообщавшись с одним из коллег, посещавшим курсы вместе со мной, я узнал, что многие сотрудники нашей компании считают меня очень опытным и знающим специалистом, но избегают иметь со мной дело потому, что не знают, в какой момент у меня в очередной раз «сорвет крышу».

Вскоре после окончания тренинга меня вызвал начальник отдела. Он назначил мне испытательный срок — из-за негативных отзывов коллег о моем умении держать себя в руках. В моем распоряжении было три месяца, чтобы изменить положение дел к лучшему; в противном случае меня бы уволили.

Всю ночь я думал о том, что делать, и в результате понял, как много узнал о себе на курсах. Я осознал, что тренинг по ведению трудных диалогов вложил мне в руки инструменты, которые помогут мне решить свою проблему. Если бы не этот тренинг, я бы понятия не имел, что делать, и, скорее всего, просто уволился бы сам. А благодаря тренингу я смело принял вызов.

Вспомнив, как наставник на курсах говорил, что должны произойти «изменения на всю жизнь», а не на время, я понял, что мне действительно стоит кое-что «починить» и «подштопать». Я знал, что путь будет долгим и трудным. Научиться извиняться перед людьми — очень сложно, но я и правда хотел измениться.

С тех пор прошел год, а я по-прежнему работаю в своей компании. И то, что произошло за это время, не перестает меня удивлять. Я хорошенько подкорректировал свое поведение, и теперь люди нередко приходят ко мне за советами по поводу того, как выйти из сложных ситуаций. Больше того, меня иногда просят вести важные переговоры с менеджерами нашей компании от имени других сотрудников. И жена утверждает, что я изменился в лучшую сторону по сравнению с тем, каким я был на протяжении тридцати лет нашей совместной жизни; что

теперь я не обращаю внимания на многие вещи, которые раньше запросто могли вывести меня из себя. А еще жена говорит, что она счастлива быть замужем за этим новым человеком. Я действительно стал другим. Мне и самому нравится то, как изменил меня тренинг. А он определенно меня изменил. Так что старая собака обучилась-таки новым трюкам.

## Резюме

Столкнувшись с необходимостью вести трудный диалог, мы зачастую не способны понять, что происходит и по какой причине. Обстановка накаляется, а мы делаем нечто прямо противоположное тому, что было бы эффективным в настоящий момент, выбирая наименее здоровые и неконструктивные модели и стиль поведения в стрессовых ситуациях.

## Следите за сигналами

Чтобы вырваться из этого порочного круга, научитесь наблюдать, следите за сигналами.

- Внимательно следите за содержанием *и* за обстоятельствами диалога.
- Замечайте, в какой момент диалог становится трудным.
- Учитесь замечать угрозу безопасности.
- Учитесь замечать, что собеседники движутся к молчанию или насилию.
- Следите за проявлениями своего стиля поведения в условиях стресса.

## ГЛАВА 5

# Обеспечьте безопасность

## Как можно безопасно разговаривать практически обо всем

*Золотые яблоки в серебряных прозрачных  
сосудах — слова, сказанные прилично.*

**Книга притчей Соломоновых, 25:11**

В предыдущей главе мы пообещали: если вы научитесь вовремя замечать, что безопасности диалога что-то угрожает, вы сможете выйти из него, *восстановить безопасность* и после этого говорить практически о чем угодно. В этой главе мы объясним, что нужно сделать для восстановления безопасности.

Для начала предлагаем «подслушать» разговор супружеской пары, которая пытается обсудить одну из самых деликатных тем — физическую близость. Для начала опишем ситуацию. По мнению Джотэма, они с Ивонн слишком редко занимаются сексом. Ивонн же своей сексуальной жизнью вполне довольна и предпочитает не обсуждать эту проблему. Если Джотэм хочет близости, а жена не отвечает ему взаимностью, он просто замыкается в молчании и несколько дней дуется на нее, заговаривая с ней только в случае особой необходимости, а то и вовсе избегает общения.

Ивонн знает о том, что происходит с мужем. Иногда она уступает ему, даже находясь в не слишком романтическом настроении. Она делает это, чтобы избежать конфликта. К сожалению, после этого она, как правило, чувствует себя обиженной на Джотэма, и проходит очень много времени, прежде чем Ивонн искренне начинает желать близости с мужем.

Такая вот игра! Чем больше Джотэм настаивает на своем и замыкается, не получив желаемого, тем менее привлекательным и интересным он кажется жене. Чем чаще Ивонн, уступив уговорам мужа, затем обижается на него, тем меньше она заинтересована в интимных отношениях. Чем старательнее пара замалчивает проблему, вместо того чтобы обсудить ее откровенно, тем выше шансы, что в конце концов их пути разойдутся. Наконец Ивонн решает поднять деликатный вопрос. Она не стала ждать очередной размолвки, а выбрала время, когда они вместе с мужем мирно отдыхали, устроившись рядом на диване.

— Джотэм, давай поговорим о том, что произошло прошлой ночью. Ну, помнишь, когда я сказала тебе, что устала?

— Знаешь, а теперь я *не* в настроении.

— Что это значит?

— Я имею в виду, что по горло сыт тем, что ты вечно решаешь, что и когда мы будем делать!

Ивонн обиженно покидает комнату.

## **Выйдите из диалога. Восстановите его безопасность. Затем вернитесь в диалог**

Обсудим поведение Ивонн. Она сделала попытку решить серьезную проблему. Это правильно. Но к началу диалога между партнерами

существовала определенная напряженность, поэтому Джотэм не поддержал ее инициативу. Как же следует поступить Ивонн? Как ей вернуться к честному и здоровому диалогу? Что надо делать, когда чувствуешь, что делиться с собеседником тем, что у вас на уме, небезопасно?

Прежде всего нужно отойти от содержания диалога. Не заикляйтесь на том, что только что было сказано. Ивонн была возбуждена тем, что сказал Джотэм. Если бы она следила за обстоятельствами диалога, то заметила бы, что муж прибег к сарказму — одной из разновидностей *молчания*. Вместо того чтобы открыто сказать жене о своих чувствах и тем самым добавить свою информацию в фонд общего смысла, он выстрелил, не целясь. Почему он так поступил? *Потому что не чувствовал, что диалог будет для него безопасным.*

К сожалению, Ивонн упустила этот важный момент. Кстати, обратите внимание: мы вовсе не утверждаем, что реакция Джотэма конструктивна или Ивонн следует с ней мириться. Но все нужно делать по порядку — следует начать с сердца. И первый вопрос должен быть таким: «Чего я хочу на самом деле?»

Если вы действительно хотите провести конструктивный диалог на тему, от которой зависит продолжение или прекращение отношений с другим человеком, то сначала вам нужно будет отложить борьбу с сиюминутной проблемой — в нашем примере с сарказмом Джотэма.

В этот момент Ивонн нужно было прежде всего создать атмосферу безопасности, в которой возможно обсудить с мужем столь деликатную тему, как физическая близость. Ей следовало узнать, что об этом думает Джотэм, и поговорить о том, что еще его беспокоит. Если ей не удастся создать безопасных условий для диалога, то пару, скорее всего, ждет продолжение нездоровой игры в молчание или насилие.

Итак, как следует поступить Ивонн?

Самый *худший* вариант действий в данной ситуации — это тот, который был выбран Джотэмом и Ивонн. Они оба полностью проигнорировали явную потребность в безопасности (как Джотэм) и высказались, не заботясь о том, как их слова будут восприняты. Затем (как Ивонн) они пришли к выводу, что тема чрезвычайно опасна, и вернулись к молчанию.

*Хороший* вариант заключается в осознании угрозы безопасности. Но решение этой проблемы может по-прежнему оставаться в корне

неправильным. Стороны стараются смягчить болезненный вопрос, подсластив пиллюлю: «Дорогой, я правда очень хочу быть с тобой, но очень сильно устаю на работе. Из-за постоянного стресса мне трудно по-настоящему наслаждаться нашей близостью». Они стараются обеспечить безопасность, напуская туману или приукрашивая действительность. Эта стратегия, конечно же, никак не затрагивает сути проблемы, которая так и останется нерешенной.

*Лучшее* решение заключается в том, чтобы перестать играть в игры. Точка! Супруги знают, что для того, чтобы решить свои проблемы, им нужно обсудить их без притворства, приукрашиваний, сглаживания острых углов — иными словами, делать нечто совершенно противоположное тому, что делала наша пара. Они отходят от основной темы диалога, восстанавливают безопасность и только тогда опять возвращаются к обсуждению.

Как мы уже знаем, после того как безопасность восстановлена, можно без опаски говорить практически о чем угодно. Например, Ивонн могла бы вернуться к диалогу, сказав мужу: «Давай немного изменим направление... Я бы хотела поговорить о том, что происходит, когда мы с тобой не настроены на романтические отношения одновременно. Думаю, было бы хорошо поделиться друг с другом своими мыслями о том, что может нам помочь в этой ситуации, а что только мешает. У меня нет цели заставить тебя чувствовать себя виноватым, и сама я не хочу обороняться. А вот чего мне действительно очень хочется, так это чтобы мы с тобой нашли решение, как сделать так, чтобы мы оба были удовлетворены нашими отношениями».

## **Определите, что именно находится под угрозой**

Давайте посмотрим, что Ивонн только что сделала для обеспечения безопасности, обсуждая тему в высшей степени рискованную, спорную и эмоциональную. Она осознала, что первый шаг к созданию безопасности связан с пониманием, какое из двух важнейших условий безопасности оказалось под угрозой. Каждая из этих ситуаций требует особого решения.

## Общая цель — условие вхождения в диалог

### *Почему в первую очередь надо говорить об этом?*

Помните, когда в последний раз вы получали негативную обратную связь и при этом не занимали оборонительной позиции? Скажем, один из друзей сказал вам что-то, от чего расстроилось бы большинство людей. Чтобы человек имел возможность донести до вас то или иное не слишком лестное мнение, вы должны быть уверены, что он делает это потому, что ему безразличны вы или ваши цели и интересы. Это означает, что вы доверяете ему и готовы услышать от него даже самую негативную информацию в свой адрес.

Трудные диалоги часто терпят крах отнюдь не из-за *содержания*, а из-за того, что собеседники думают, что за этим содержанием (даже представленным в очень мягкой форме) скрывается злое *намерение*. А как можно чувствовать себя в безопасности, если считаешь, что тебе намерены причинить вред? Довольно скоро любое слово из ваших уст будет восприниматься с подозрением. Вы не сможете даже просто поздороваться без того, чтобы ваши слова не были восприняты в самом негативном смысле.

Поэтому первым условием безопасности является *Общая цель*. Общая цель объединяет. Собеседник искренне верит, что вы стремитесь достичь взаимовыгодного результата, что вы искренне заботитесь о его целях, интересах и ценностях. И вы, в свою очередь, убеждены, что собеседнику безразличны ваши цели, интересы и ценности. Итак, помните, что *Общая цель* — это неременное условие для вступления в диалог. Найдите *Общую цель* с другим человеком, и у вас обоих появится отличный повод для конструктивного диалога и здоровая атмосфера для его проведения.

Например, если Джотэм изначально убежден, что Ивонн поднимает деликатную тему интимных отношений только для того, чтобы заставить его чувствовать себя виноватым или навязать ему свою точку зрения, их диалог обречен с самого начала. Если же он верит, что жена хочет блага для них обоих, у Ивонн появляется хороший шанс достичь успеха.

*Следите за признаками того, что Общая цель находится под угрозой.* Как определить, что ощущение опасности вызвано именно отсутствием *Общей цели*? В сущности, это довольно просто. Во-первых,

когда Общая цель под угрозой, начинается спор. Зачастую собеседник пытается навязать свое мнение, потому что уверен: вы хотите победить его любой ценой и ему нужно сделать то же самое. Среди других признаков угрозы Общей цели следует назвать защитную реакцию, тайный умысел (форма молчания, скрывающая запутанную тайную цель), обвинения и постоянное возвращение к уже сказанному.

Два ключевых вопроса помогут вам определить, что Общая цель находится под угрозой:

1. Верит ли собеседник, что, заводя этот разговор, я думаю о его целях и интересах?
2. Доверяет ли он моим мотивам?

*Помните, что Общая цель должна быть действительно общей.* Умный поймет с полуслова. Общая цель — это не прием и не уловка. Чтобы трудный диалог дал нужные результаты, мы должны и в самом деле заботиться не только о собственных интересах, но и об интересах собеседника. Цель должна быть по-настоящему общей, взаимовыгодной. Когда наша цель состоит в том, чтобы любым способом добиться своего или манипулировать другими людьми, это очень быстро становится очевидным. Тогда о безопасности общения можно забыть, а шанс в кратчайшие сроки столкнуться с молчанием и насилием возрастает многократно. Следовательно, прежде чем начать диалог, тщательно проанализируйте свои мотивы. Задайте себе вопросы, которые помогут вам начать с сердца:

- Чего я хочу для себя?
- Чего я хочу для других?
- Чего я хочу для наших отношений?

*Ищите общности.* Посмотрим, как Общая цель работает в сложной ситуации, когда на первый взгляд кажется, что ваша цель – добиться лучшего только для себя. Как найти Общую цель в этом случае? Скажем, ваш непосредственный руководитель часто не выполняет своих обещаний. Как вы можете сказать боссу, что не доверяете ему? Очевидно, что вы не сможете этого сделать без того, чтобы он не стал защищаться и мстить, поскольку с его точки зрения ваша цель состоит лишь в том, чтобы облегчить себе жизнь.

Так вот, чтобы избежать катастрофы, найдите Общую цель, которая покажется начальнику настолько убедительной, что он сам захочет вас выслушать. Если вы заводите разговор для того, чтобы добиться желаемого только для себя, босс воспримет вас как критика и эгоиста – каковым вы и являетесь. Если же вы и правда хотите понять точку зрения другого человека, то наверняка найдете способ вовлечь его в диалог даже на самую трудную и деликатную тему. Если, например, из-за неправильного поведения босса вы срываете сроки (что, несомненно, важно и для самого руководителя); растут затраты (которые он старается снизить) или падает производительность (что его волнует), тогда у вас есть Общая цель.

Начните так: «У меня возникли кое-какие идеи насчет того, как мы можем повысить нашу надежность и даже на несколько тысяч сократить расходы на подготовку ежемесячного отчета. Разговор может быть немного неприятным, но если он состоится, наш отдел очень сильно выиграет».

## **Взаимное уважение — условие продолжения диалога**

### ***Сможем ли мы оставаться в диалоге?***

Если у вас с собеседником нет Общей цели, начинать трудный диалог нет никакого смысла. Одинаково верно и то, что без поддержания *Взаимного уважения* вы не сможете оставаться в этом диалоге. Взаимное уважение — неременное условие для продолжения диалога. Как только человек начинает чувствовать, что собеседник его не уважает, обстановка сразу становится небезопасной и диалог заходит в тупик.

Почему? Потому что уважение подобно воздуху: пока оно есть, никто о нем и не задумывается. Но как только оно исчезает, думать можно *только* о нем. Едва человек чувствует неуважение со стороны собеседника, фокус его внимания резко смещается с исходной цели общения на защиту собственного достоинства. Например, вы обсуждаете с группой менеджеров насущную проблему — качество продукта. Вы действительно хотите решить этот вопрос раз и навсегда. От этого зависит ваша работа. К сожалению, вы убеждены, что менеджерам переплачивают при том, что они низкоквалифицированы.

Вы уверены, что они не просто беспомощны, но еще и постоянно делают глупости. А некоторые из них даже ведут себя неэтично.

Итак, менеджеры высказывают идею за идеей, а вы, слушая их, только закатываете глаза. Неуважение поселилось в вас уже давно. И хотя вы изо всех сил стараетесь его скрыть, с головой выдаёте себя своей красноречивой мимикой. И очень скоро обсуждение заканчивается. Без Взаимного уважения невозможно продолжать конструктивный диалог. Менеджеры встречают в штыки все ваши предложения. Вы же, отзываясь об их работе, используете откровенно оскорбительные сравнения. Каждая сторона сосредоточивается на том, чтобы набрать побольше очков в споре, а в итоге проигрывают все. Ваша Общая цель становится жертвой отсутствия Взаимного уважения.

*Тревожные сигналы.* Чтобы вовремя заметить, что проявляется неуважение, а безопасность диалога оказывается под угрозой, внимательно следите за тем, когда собеседник начинает активно защищать свое достоинство. Ключом являются эмоции. Почувствовав неуважение, человек, как правило, становится напряженным. На смену страху приходит злость. Люди обижаются, прибегают к обвинениям, крикам и угрозам. Чтобы определить наличие угрозы Взаимному уважению, задайте себе вопрос:

- Верит ли мой собеседник, что я его уважаю?

### ***Как уважать того, кого не уважаешь***

Многие опасаются, что с некоторыми людьми или в определенных обстоятельствах им не удастся придерживаться Общей цели или сохранять Взаимное уважение. Да разве можно иметь одинаковые цели с выходцем из совершенно других слоев общества, недоумевают они, или с человеком, чьи нравственные ценности не имеют ничего общего с моим мировоззрением? А что делать, например, если вы страшно расстроены тем, что вас подвели? Особенно если это повторяется постоянно. Ну как можно уважать такого эгоиста?

Именно в подобной ситуации оказалась Ивонн, героиня нашей истории. Бывают моменты, когда Джотэм ей по-настоящему не *нравится*. Она считает, что муж ведет себя как плаксивый и эгоцентричный ребенок. Как можно уважительно говорить с *таким* человеком?

На самом деле, если бы для того, чтобы поговорить с кем-то начистоту, нам нужно было иметь с ним совершенно одинаковые цели или уважать каждую черту его характера, любой диалог был бы обречен на провал. В этом случае люди, скорее всего, вообще никогда не раскрывали бы рта. Однако мы умеем оставаться в диалоге — благодаря тому, что обычно все же находим способ выразить уважение собеседнику, его личным качествам. В сущности, чувство неуважения нередко возникает тогда, когда мы размышляем о том, чем другой человек не *похож* на нас. Но этому чувству вполне можно противостоять, если искать в потенциальном собеседнике то, что нас с ним роднит. Заметьте, речь идет не об оправдании его поведения, а о проявлении обычного человеческого участия или даже сопереживания.

Один мудрый человек однажды посоветовал нам всем делать это в форме молитвы: «Господи, помоги мне простить тех, кто грешит иначе, чем я». Признав, что слабости есть у всех, нам будет намного легче уважать окружающих. Благодаря этому мы начнем испытывать чувство родства и единения с другими людьми, даже с совсем не похожими на нас, обладающими самыми сложными характерами. Мы сумеем создать атмосферу Взаимного уважения, что позволит нам поддерживать диалог практически с любым собеседником.

Рассмотрим следующий пример. В некоей производственной компании уже полгода продолжается забастовка. Наконец профсоюз принимает решение вернуться к работе, но сотрудники — члены профсоюза должны подписать контракт, несколько менее выгодный, чем тот, за который они ратовали изначально. В первый же день возобновления работы становится ясно, что хотя люди и согласны работать, делают они это не с радостью и без всякого энтузиазма. Все рассержены и расстроены. Чего хорошего ожидать от такой ситуации?

Обеспокоенный тем, что, несмотря на окончание забастовки, противостояние продолжается, руководитель компании обратился за помощью к одному из авторов этой книги. Тот встретился с двумя группами лидеров (представителями менеджмента и профсоюзными боссами) и попросил их кое-что сделать. Каждая группа должна была пройти в отдельную комнату и написать свои цели на листе большого формата. В течение двух часов команды составляли списки того, что они хотели бы получить в будущем, а затем вывесили их на стене. Покончив с этим заданием, группы поменялись комнатами

и приступили ко второму этапу. Теперь им нужно было найти что-нибудь — ну хоть что-нибудь! — общее в сформулированных ими целях.

Через несколько минут обе группы вернулись в зал, где проводился тренинг. Люди выглядели приятно удивленными. Оказалось, они составили практически одинаковые списки. Речь шла не об одном-двух пунктах. Надежды и устремления обеих групп были почти идентичными. Все мечтали о прибыльной компании, стабильной, интересной и высокооплачиваемой работе, высоком качестве продукта и позитивном вкладе в жизнь местного сообщества. Иными словами, когда людям дали шанс высказать свои мысли свободно, не опасаясь нападок оппонентов, обе группы описали не просто желания *конкретной группы*, а то, чего хочет практически каждый человек.

Этот небольшой эксперимент заставил членов обеих групп серьезно задуматься над тем, верно ли они оценивали своих оппонентов. Они поняли, что, по сути, между ними очень много общего, что мелкие и чисто политические приемы, используемые противоположной стороной, на удивление похожи на их собственные тактики. «Грехи», которые их отличали, были скорее связаны с их ролью в конфликте, чем с порочностью личных качеств. В итоге лидеры восстановили атмосферу Взаимного уважения, и впервые за долгое время на смену молчанию и насилию пришел конструктивный диалог.

## Что делать, отойдя от темы диалога

Мы уже говорили, что, если вы заметили, что Взаимному уважению или Общей цели что-то угрожает, ни в коем случае не игнорируйте этот факт. Мы также утверждали, что любой человек может найти способ и для отыскания Общей цели и для создания атмосферы Взаимного уважения, даже при общении с совершенно не похожими на него людьми. Но как это сделать? Что для этого надо предпринять? Мы ранее уже поделились кое-какими соображениями (в основном по поводу того, чего следует избегать), а теперь давайте обсудим три навыка, чрезвычайно эффективных при ведении диалога:

1. Извинитесь.
2. Контрастируйте.
3. Создайте Общую цель.

Каждый из этих навыков-инструментов помогает восстановить либо Взаимное уважение, либо Общую цель. Для начала рассмотрим примеры их практического применения, а затем постараемся выяснить, не помогут ли они вернуть в нужное русло диалог Ивонн и Джотэма.

*А мы вас так ждали!* Представьте, что вы разговариваете с группой подчиненных, которые всю ночь трудились над подготовкой к визиту начальства на фабрику. Вы планировали привести в свой отдел вице-президента подразделения, чтобы члены вашей команды сами ознакомили его с процессом, внедренным ими совсем недавно. Люди гордятся некоторыми из усовершенствований настолько сильно, что всю ночь трудились не покладая рук, чтобы как следует подготовиться к предстоящей встрече с руководством.

К сожалению, в последнюю минуту перед посещением вашего отдела вице-президент делает сенсационное заявление. Он представляет план, который, как вы абсолютно уверены, негативно скажется на качестве продукта и оттолкнет самых выгодных клиентов. Поскольку в вашем распоряжении совсем мало времени, вы решаете не вести вице-президента в свой отдел, а сначала попытаться лично обсудить с ним эту проблему. От этого разговора действительно зависит будущее — и ваше, и ваших подчиненных.

К счастью, вам удалось несколько изменить первоначальный план руководства, но теперь вице-президенту пора уезжать. К сожалению, вы не успели сообщить об этом команде, которая, проделав огромную работу, с нетерпением ждет этого визита. И вот, проводив вице-президента к машине, вы возвращаетесь в свой кабинет и в коридоре нос к носу сталкиваетесь с работавшими всю ночь сотрудниками. Невыспавшиеся и страшно разочарованные, все шестеро вне себя от возмущения. Вы к ним не зашли, даже не позвонили. Более того, по тому, как вы старались проскочить мимо их комнаты, им стало ясно, что вы и не собирались что-либо объяснять. Ой-ой-ой!

Дело принимает крайне неприятный оборот.

— Мы вкалывали всю ночь, а вы не потрудились к нам зайти! Вы даже не прислали сообщение о том, что планы изменились. Спасибо большое!

Стрелки часов, кажется, замерли на месте. Диалог только что превратился в трудный. Сотрудники, напряженно работавшие всю ночь,

очень сильно разочарованы. Они считают, что вы проявили к ним неуважение, хотя на самом деле это совсем не так.

Однако восстановить безопасность общения не получается. Почему? Потому что теперь уже *вы* чувствуете неуважение к себе. Люди на вас нападают, и вы, полностью сконцентрировавшись на содержании разговора, думаете, что проблема исключительно в том, что начальство не встретилось с членами вашей команды.

— Да поймите же, мне пришлось выбирать между будущим компании и посещением объектов предприятия! Я выбрал наше будущее. И знаете, случись это еще раз, поступил бы так снова!

Теперь и вы, и сотрудники борются за уважение к себе. И диалог быстро заходит в тупик.

Но что же вы можете сделать иначе?

Вместо того чтобы попадаться на удочку взаимных обвинений и отвечать насилием на насилие, разорвите этот порочный круг. Увидев в нападках подчиненных то, чем они были на самом деле — сигнал о нарушении безопасности, — отойдите от основной темы диалога, восстановите безопасность и после этого опять вернитесь к содержанию беседы. Вот что вы можете сделать.

## Извиняйтесь, когда это уместно

Если вы совершили ошибку, причинившую боль другим людям (например, не поставили команду в известность о важных изменениях в планах), начните с извинений. Извинение — это высказывание, передающее ваше искреннее признание и раскаяние в том, что ваши действия привели к неприятностям, создали трудности для окружающих или не воспрепятствовали этому.

«Мне очень жаль, что я не позвонил сразу же, как только узнал, что вице-президент к нам не зайдет. Я знаю, вы работали всю ночь и это был для вас прекрасный шанс продемонстрировать руководству свои достижения, а я даже не объяснил вам, что произошло. Искренне прошу простить меня за это».

Надо отметить, что извинение произведет нужный эффект, только если вы говорите нелицемерно, от души. Чтобы извиниться чисто-сердечно, необходимо изменить свои мотивы. Вы должны отказаться от попыток непременно «сохранить лицо», стремления быть правым или желания выиграть, чтобы сфокусироваться на том, чего вы хотите

*на самом деле.* Конечно же, признавая свою ошибку, приходится жертвовать частичкой собственного эго. Однако в жизни часто бывает так, что, пожертвовав чем-то очень ценным, взамен получаешь еще более ценную награду, например здоровый диалог и более продуктивный результат.

Извинившись, оцените, помогло ли проявление искреннего уважения к собеседнику восстановить безопасность диалога. Если да, переходите к обсуждению основной темы диалога, например к объяснению деталей происшедшего. В противном случае воспользуйтесь одним из более продвинутых навыков, которые мы обсудим далее. В любом случае сначала необходимо восстановить безопасность, а только потом можно вернуться к сути разговора.

Помните, если ваше поведение дало собеседнику повод сомневаться в вашем уважении и приверженности Общей цели, то диалог, скорее всего, со временем выродится в бессмысленную игру, итогом которой может быть только разочаровывающее обе стороны недопонимание. И так будет до тех пор, пока вы не принесете по-настоящему искренние извинения.

## **Контрастируйте, чтобы справиться с недопониманием**

Иногда в ходе трудного диалога люди чувствуют неуважение к себе, даже если вы его никак не проявляете. Конечно, порой ваше поведение действительно обидно и даже оскорбительно для собеседника, но не менее часто неуважение демонстрируется совершенно преднамеренно.

То же самое происходит в отношении Общей цели. Нередко вы начинаете с вполне невинного изложения своей точки зрения, но собеседник почему-то решает, что вы хотите навредить ему или навязать свое мнение. Очевидно, что в таких обстоятельствах извиняться неуместно. Признавать ошибку, которой не совершал, по меньшей мере странно. Как же в таком случае восстановить Общую цель или Взаимное уважение, чтобы вернуться к безопасному диалогу?

Если человек неверно истолковал вашу цель или намерения, приостановите дискуссию и восстановите безопасность с помощью навыка, который мы называем *Контрастированием*.

**Контрастирование** — это высказывание вида *Отрицание/Утверждение*:

- Снимающее озабоченность собеседника по поводу того, что вы его не уважаете или имеете враждебные намерения (*Отрицание*).
- Подтверждающее ваше уважение к собеседнику или проясняющее вашу истинную цель (*Утверждение*).

Например:

*Отрицание*: «Я совершенно не хотел сказать, что я не ценю ваших успехов и достижений или не хочу, чтобы о них узнал вице-президент».

*Утверждение*: «Я действительно считаю ваш вклад в развитие компании поистине неоценимым».

После того как проблема угрозы безопасности решена, можно вернуться к сути разговора и попытаться исправить ситуацию.

«К сожалению, именно в тот момент, когда я уже собирался вести вице-президента к нам в отдел, он поднял тему, которую мне нужно было обсудить с ним немедленно, иначе это могло бы здорово навредить нашему бизнесу. Я постараюсь снова пригласить вице-президента завтра в течение дня, чтобы он мог познакомиться с вашей работой. Он будет участвовать в церемонии ввода в эксплуатацию нового цеха. Давайте попробуем организовать для него и презентацию ваших достижений».

Из двух составляющих навыка Контрастирования важнее часть «*отрицание*», так как именно с ее помощью можно справиться с недопониманием, создавшим угрозу безопасности. Сотрудники, которые напряженно и с энтузиазмом трудились, убеждены, что начальник не ценит их усилий и не заботится о них настолько, чтобы держать в курсе изменения своих планов, тогда как в действительности дело обстоит совершенно иначе. Объяснив подчиненным, что подвести их не входило в ваши намерения, вы устраняете недопонимание. После того как безопасность восстановлена, можно рассказать людям, чего вы хотели. Но прежде всего необходимо восстановить безопасность.

Вернемся к нашим супругам, Ивонн и Джотэму. Ивонн пытается начать разговор на деликатную тему, а Джотэм подозревает, что у жены есть неблагоприятные для него мотивы. Давайте посмотрим, как бы ей помог навык Контрастирования.

- Джотэм, знаешь, когда ты обижаешься и по несколько дней не разговариваешь со мной, это только ухудшает ситуацию.
- Значит, ты предлагаешь мне не только мириться с постоянными отказами, но еще и оставаться при этом любезным и приветливым?

Судя по всему, Джотэм считает, что Ивонн хочет его переделать. Для него это опасность. Общая цель под угрозой. В этот момент, вместо того чтобы обижаться на саркастическое замечание мужа, Ивонн следует отойти от содержания беседы и прояснить для него свои истинные намерения.

- Я вовсе не хочу сказать, что это только твоя проблема. Напротив, по-моему, это наша общая проблема. И я не пытаюсь переложить ее на тебя. Я даже не знаю, какое ее решение в данном случае возможно. Я только хочу, чтобы мы поговорили и смогли лучше понять друг друга. Вполне вероятно, это поможет мне отвечать тебе иначе.
- Да знаю я, к чему ты ведешь. Сейчас мы поговорим, а потом я снова буду получать отказ за отказом. Зато ты будешь довольна собой. Ведь «мы же поговорили». Ты что, опять начиталась книжек из серии «Помоги себе сам»?

Очевидно, Джотэм по-прежнему считает, что Ивонн хочет получить подтверждение, что их нынешние отношения в порядке и, если ей это удастся, она сможет и впредь отвергать его, при этом не чувствуя угрызений совести. Иными словами, Джотэм все еще не ощущает себя в безопасности. Поэтому Ивонн продолжает, не возвращаясь к основной теме, восстанавливать безопасность с использованием Контрастирования.

- Серьезно, дорогой. Я не собираюсь говорить, что у нас сейчас прекрасные и здоровые отношения. Я вижу, что это не так. Я хочу поговорить о том, что каждому из нас нравится и не нравится. Тогда мы сможем увидеть, что нужно сделать для улучшения

ситуации и почему. Моя единственная цель — найти способ сделать нас обоих счастливее.

Теперь тон и поведение Джотэма меняются.

— Правда? Прости, что я веду себя глупо, когда дело касается этой темы. Конечно, иногда я веду себя несколько эгоистично, но я не знаю, как заставить себя относиться к этому иначе.

*Контрастирование* — это не принесение извинений. Чрезвычайно важно понимать, что *контрастировать* не значит извиняться. Вы используете этот навык не для того, чтобы взять назад сказанные вами слова, причинившие собеседнику боль. Это скорее способ сделать так, чтобы ваши слова не ранили собеседника больше, чем были должны. Как только Ивонн прояснила свои истинные цели (а не просто ловко видоизменила их, чтобы они звучали приятнее для мужа), Джотэм почувствовал себя в большей безопасности, честно признал свою часть вины и супругам удалось вернуться к конструктивному диалогу.

*Контрастирование обеспечивает контекст и сбалансированность.* В ходе эмоционально-напряженного диалога люди иногда слышат в наших словах худший смысл, чем мы в них вкладывали. Например, вы обсуждаете с помощником его недостаточную пунктуальность. Вы делитесь с ним своей озабоченностью, и он выглядит совершенно подавленным. В этот момент у вас может возникнуть искушение смягчить свою резкость: «Знаете, на самом деле это не так уж важно». Ни в коем случае не делайте этого. Не берите назад сказанных слов. Лучше подайте свою мысль в другом контексте. Скажем, после ваших упреков помощник может решить, что вы полностью не удовлетворены его работой и что ваше мнение по поводу его непунктуальности является отражением того, что вы его не цените как работника. Если это не так, с помощью Контрастирования проясните для него, чего вы о нем не думаете и что думаете. И непременно начните с того, чего не думаете.

«Я не хочу, чтобы вы подумали, что меня не устраивает качество вашей работы в целом. Мне нравится работать с вами, и я считаю вас хорошим сотрудником. Просто пунктуальность для меня чрезвычайно важна, поэтому я хотел бы, чтобы вы приняли меры и исправили ситуацию. Если вы обратите на это большее внимание, то никаких проблем у нас не будет».

*Используйте Контрастирование для предотвращения и в качестве «скорой помощи».* Этот навык пригодится вам как для предотвращения проблем с безопасностью, так и в качестве первой помощи, когда безопасность была нарушена. До сих пор все наши примеры описывали, как применять его для оказания помощи уже «пострадавшему» диалогу. Собеседник неверно истолковал наши слова, и мы вмешались, чтобы прояснить свою истинную цель или смысл сказанного.

Между тем, предполагая, что информация, которую вы *только собираетесь* добавить в фонд общего смысла, может вызвать у собеседника защитную реакцию, можно воспользоваться Контрастированием для предотвращения угрозы безопасности, то есть до того, как собеседник прибегнет к молчанию или насилию.

«Я вовсе не хочу, чтобы вы подумали, будто я не благодарен вам за время и силы, которые вы посвящаете надлежащему ведению нашей банковской документации. Я очень ценю ваши старания и отлично знаю, что сам я, конечно же, никогда не смог бы делать это так же хорошо, как вы. Однако меня немного беспокоит то, как мы используем новую электронную банковскую систему».

Если вас неправильно поняли и вы начали спорить с собеседником по поводу недопонимания, остановитесь. С помощью Контрастирования объясните человеку, чего вы не имели в виду, до тех пор, пока не убедитесь, что безопасность диалога окончательно восстановлена. Затем вернитесь к теме диалога. Безопасность – прежде всего.

## Немного практики

А теперь давайте попрактикуемся. Прочитайте приведенные ниже описания ситуаций и придумайте свои варианты Контрастирования. Помните, что вы должны противопоставить то, чего вы не хотите и/или не имеете в виду, тому, чего вы хотите и/или имеете в виду. Постарайтесь донести свою идею до собеседника таким образом, чтобы он почувствовал себя в полной безопасности.

*Сердитая соседка.* Вы попросили свою соседку по комнате не занимать ваши полки в холодильнике. С вашей точки зрения, это не бог весть какое серьезное дело. Подумаешь, вы просто попросили поровну распределять место в холодильнике. Никакого тайного злого умысла у вас не было. В целом вы к соседке очень хорошо относитесь. Но она отреагировала на ваши слова весьма агрессивно: «Ну вот, ты опять

пытаешься учить меня, как мне жить и что делать. Я даже мусор из пылесоса не могу выбросить без твоих советов».

*Сформулируйте Контрастирующее заявление.*

Я не хочу \_\_\_\_\_

На самом деле я хочу \_\_\_\_\_

*Обидчивый сотрудник.* Вы собираетесь поговорить с Джекобом. Этот ваш сотрудник в высшей степени негативно и агрессивно воспринимает любую попытку коллег поделиться с ним своим мнением по поводу его действий и поступков. Вчера, например, одна из коллег сказала Джекобу, что было бы неплохо, если бы он убирал за собой в столовой (как, собственно говоря, делают все остальные), и он вышел из себя. Вы решили, что должны с ним поговорить. Понятно, что вам предстоит не самый приятный разговор, ведь вспыльчивый Джекоб наверняка примет ваши слова в штыки. Вам следует действовать предельно осторожно. Надо изначально найти правильный тон и аккуратно подвести разговор к нужной теме. Тем более что Джекоб вам нравится. Да и всем остальным тоже. У него потрясающее чувство юмора. Кроме того, он один из самых компетентных и трудолюбивых работников. Вот если бы еще он не был таким обидчивым...

*Сформулируйте упреждающее Контрастирующее заявление.*

Я не хочу \_\_\_\_\_

На самом деле я хочу \_\_\_\_\_

*Подросток слишком много времени проводит в интернете.* Ваш племянник-подросток переехал к вам после того, как скончался его отец (ваш брат), а ваша невестка (его мать) поняла, что совершенно не справляется с сорванцом, поскольку он слишком много времени проводит на улице с местными хулиганами. Вы всегда отлично ладили с парнем, и между вами сложились хорошие отношения, за исключением одного: его невозможно оторвать от интернета. Вас волнует, что из-за этого он не развивается всесторонне. Не то чтобы вас это очень сильно беспокоило, но вы считаете нужным обратить внимание мальчика на то, что в перспективе это может привести его к довольно серьезным трудностям. И вот вы мягко советуете ему немного ограничить время пребывания в интернете, а он вам в ответ говорит: «Только, пожалуйста, не отсылай меня в интернат. Я буду хорошим.

Обещаю! Я вообще перестану пользоваться компьютером, только не отсылай меня!»

*Сформулируйте Контрастирующее заявление.*

Я не хочу \_\_\_\_\_

На самом деле я хочу \_\_\_\_\_

## Создайте Общую цель

Давайте добавим в свой арсенал еще один полезный навык. Иногда мы оказываемся в центре острой дискуссии из-за того, что у нас с собеседником явно разные цели. В этом случае нет никакого недопонимания. Контрастирование тут не поможет. Тут требуется более сильное средство.

Предположим, вам только что предложили повышение по службе, которое поможет серьезно продвинуться по карьерной лестнице и расширит круг ваших полномочий. С вашей точки зрения, этих преимуществ, без сомнения, достаточно, чтобы смягчить удар от связанного с переходом на другую должность переезда в другой город. Это весьма важный момент, потому что, приняв предложение руководства, вы должны будете перевезти семью на другой конец страны, а вашей жене и детям очень нравится место и дом, где вы живете сейчас.

Конечно же, вы предполагали, что у супруги будут сомнения, но не ожидали, что она наотрез откажется увидеть в происходящем хоть что-нибудь позитивное. По ее мнению, это повышение вообще плохая новость. Во-первых, всем придется переезжать; во-вторых, вы будете еще меньше бывать дома. И никакие материальные выгоды, никакое расширение профессиональных полномочий этих потерь семье не компенсируют. Как же вам быть в такой ситуации?

Люди, хуже всего справляющиеся с трудными диалогами, просто игнорируют любые возражения, продолжая гнуть свою линию, либо, напротив, сдаются и делают то, чего хочет собеседник. Иными словами, они выбирают соперничество или подчинение. Обе эти стратегии порождают выигравших и проигравших, а проблема существует длительное время после первоначального обсуждения.

Те, кто хорошо справляется с трудными диалогами, немедленно приступают к поиску компромисса. Например, столкнувшаяся с необходимостью переезда супружеская пара может решить жить на два дома: муж — по месту работы, а семья — в городе, где обитает

в настоящее время. Разумеется, такой вариант далеко не каждому понравится. Честно говоря, это решение мало приемлемо для семьи, поскольку оно вполне может привести к еще более серьезным проблемам, вплоть до развода. Иными словами, иногда компромисс необходим, но лучшие из лучших начинают не с него.

Люди, в совершенстве владеющие искусством диалога, используют для создания Общей цели четыре навыка, которые мы обозначим аббревиатурой ОРИВ.

### **Обязуйтесь искать Общую цель**

Как и в случае с большинством других навыков эффективного общения, если вы хотите вернуться к диалогу, начните с сердца. В рассматриваемом нами примере вы должны, если можно так выразиться, *согласиться договариваться*. Для достижения успеха мы должны перестать прибегать к молчанию или к насилию, чтобы склонить собеседника к своей точке зрения. Нужно отказаться даже от тактики ложного диалога (используя ее, мы притворяемся, будто у нас есть Общая цель, и спокойно продолжаем отстаивать свою позицию, пока собеседник наконец не сдастся). Мы начинаем с сердца, обязуясь продолжать диалог до тех пор, пока не будет выработано решение, соответствующее цели, разделяемой обеими сторонами.

Это может быть чрезвычайно трудно. Чтобы прекратить споры и препирательства, каждый участник диалога должен отказаться от своей уверенности в том, что его вариант выбора единственно правильный и что он не будет удовлетворен до тех пор, пока не получит именно того, чего хочет в данный момент. Мы должны принять тот факт, что, возможно — просто возможно, — существует и третий вариант, который устроит всех. Кроме того, мы должны захотеть открыто заявить о своей готовности искать Общую цель, даже если собеседник намерен выиграть любой ценой. Поступая таким образом, мы исходим из предположения, что он прибегает к молчанию или насилию потому, что не чувствует себя в безопасности и что, если восстановить безопасность диалога, продемонстрировав готовность искать Общую цель, собеседник поймет, что диалог — лучший выход из создавшейся ситуации.

Когда в следующий раз вы обнаружите, что участвуете в столкновении мнений, попробуйте применить этот на редкость действенный и очень простой навык. Отойдите от сути спора и восстановите

безопасность. Можно, например, просто сказать: «Кажется, мы оба стараемся навязать друг другу свою точку зрения. Но я обещаю продолжать обсуждение до тех пор, пока мы не выработаем решение, удовлетворяющее нас обоих». И понаблюдайте, вернется ли после этого к собеседнику чувство безопасности.

### ***Распознайте цель за стратегией***

Желание найти Общую цель — отличный первый шаг, но, как известно, одного желания недостаточно. После того как мы настроили свое сердце, необходимо изменить свою стратегию. Проблема, которую нам предстоит решить, заключается в том, что когда мы просим об одном, а другой человек просит о чем-то другом, мы оказываемся в безвыходной ситуации. При этом мы думаем, что никогда не найдем выхода из этого тупика, потому что, по нашему мнению, то, о чем мы просим, и то, чего хотим на самом деле, — это одно и то же. Однако то, что мы просим, в действительности просто *стратегия* для получения того, что мы хотим. Иными словами, мы путаем желания и цели со стратегиями. В этом-то и состоит проблема.

Например, возвратившись домой с работы, я сообщаю, что хочу сходить в кино. А моя жена отвечает, что ей хочется остаться дома и отдохнуть. Мы тут же вступаем в дебаты, что лучше — кино или телевизор, кино или чтение и далее в том же духе. И нам кажется, что мы никогда не сможем разрешить это разногласие, поскольку невозможно одновременно остаться дома и пойти в кино. А между тем в этих обстоятельствах вполне можно выйти из тупика, задав оппоненту простой вопрос: «А почему ты хочешь именно этого?» Например:

- Почему ты хочешь остаться дома?
- Потому что я устала от городского шума и суматохи.
- Значит, ты хочешь тишины и покоя?
- Ну, в общем, да. А почему ты хочешь пойти в кино?
- Потому что я давно мечтаю провести немного времени только с тобой, без детей.

Чтобы найти Общую цель, прежде всего нужно узнать реальные цели собеседника. Отойдите от содержания беседы, которое обычно сконцентрировано на стратегиях, и проанализируйте, какие цели лежат за ними. Разделение стратегий и целей позволяет обнаруживать

новые варианты выбора. Отказавшись от стратегии и сосредоточив внимание на истинной цели, вы открываете свой разум для новых идей, среди которых можно найти альтернативы, удовлетворяющие интересы обеих сторон.

— Значит, тебе нужны тишина и покой, а я хочу побыть с тобой наедине. Значит, если мы придумаем, как сделать так, чтобы вокруг было тихо и спокойно и при этом дети не носились рядом, мы оба будем довольны. Я прав?

— Абсолютно. Слушай, а что если нам прямо сейчас поехать в каньон и...

### ***Изобретите Общую цель***

Иногда после того, как вы распознали, что скрывается за стратегией собеседника, вы обнаруживаете, что ваши цели во многом совпадают. С этого момента вам остается только выработать общие стратегии. Но так бывает не всегда. Часто ваши желания и цели могут быть удовлетворены или достигнуты исключительно за счет другого человека. В этом случае *найти* Общую цель просто невозможно. А значит, придется ее *изобрести*.

Чтобы изобрести Общую цель, вам нужно использовать более обобщенные и всеохватные формулировки. Найдите цель, более значимую или вознаграждающую, чем те, которые развели вас по разные стороны баррикады. Например, вы с женой никак не можете прийти к согласию в вопросе о том, следует ли вам принять предложение о повышении по службе и переехать в другой город, но вполне можете согласиться, что ваши взаимоотношения и потребности детей важнее карьерных амбиций. Фокусируясь на целях более высокого уровня и более долгосрочных, вы часто сможете пойти дальше краткосрочных компромиссов, найти Общую цель и вернуться к конструктивному диалогу.

### ***Выработайте новые стратегии***

После того как найдена Общая цель и обеспечена безопасность диалога, чаще всего можно вернуться к его основной теме. На этом этапе следует совместно выработать стратегии, отвечающие потребностям каждого. Если вы искренне настроены на поиск решения, которое может поддержать каждый, и сделали явным то, чего хотите на самом

деле, то вам не придется тратить энергию на непродуктивный конфликт и вы будете активно выработать варианты, которые устроят и вас, и собеседника.

Удерживайтесь от высказывания оценок и суждений. Мыслите творчески. Сможете ли вы найти другую работу, не требующую переезда и при этом соответствующую вашим карьерным устремлениям? Только *эта* работа в *этой* компании способна вас осчастливить? Так ли уж необходимо куда-то переезжать? Может, подобную должность могут предложить в какой-нибудь другой компании, местонахождение которой больше устроит вашу семью? Если вы не готовы подойти к решению проблемы хоть немного творчески, то вы не сможете совместно найти взаимоприемлемого варианта. Если же вы готовы к творческому поиску, то ваши возможности практически безграничны.

## Создайте Общую цель: резюме

Итак, почувствовав, что вы с собеседником преследуете противоположные цели, вы можете сделать следующее. Во-первых, отойдите от содержания конфликта. Перестаньте фокусироваться на том, кто что думает. Затем создайте Общую цель, воспользовавшись методом ОРИВ.

- Обязуйтесь искать Общую цель. Возьмите одностороннее публичное обязательство продолжать диалог до тех пор, пока не будет выработано решение, который устроит каждого.

*«У нас ничего не получается. Ваша команда настаивает на том, чтобы задержаться допоздна и работать, пока мы не выполним задание полностью, а мои люди хотят сейчас разойтись по домам и выйти на работу в выходные. Почему бы нам не попробовать выработать решение, которое удовлетворит и вас, и нас?»*

- Распознайте цель за стратегией. Спросите собеседника, почему он хочет именно того, на чем настаивает. Отделите его требование от цели, которую он стремится достичь.

*«Почему вы не хотите выйти на работу в субботу? Мы, например, очень устали и беспокоимся, что это скажется на безопасности труда и качестве работы. Почему вы хотите непременно задержаться сегодня?»*

- **Изобретите Общую цель.** Если даже после уточнения целей каждого участника диалога вы по-прежнему не пришли к согласию, постарайтесь изобрести цель более высокого уровня или более долгосрочную, которая мотивирует сильнее тех, из-за которых у вас возникли разногласия.

*«Вот уж чего я точно не хочу, так это чтобы среди нас оказались выигравшие и проигравшие. Будет гораздо лучше для всех, если мы сможем найти решение, при котором никому не придется отступить. В таких ситуациях мы с вами уже пробовали голосовать и подбрасывать монетку, но все неизменно заканчивалось тем, что проигравшие обижались на выигравших. А я об отношениях и настроении в коллективе забочусь больше, чем о чем-либо другом. Так что давайте обеспечим, чтобы, какое бы решение мы ни приняли, оно не вбило клин в наши отношения».*

- **Выработайте новые стратегии.** Найдя Общую цель, вы можете объединить усилия в поиске решения, устраивающего всех.

*«Итак, нам надо придумать вариант, который не заставит нас нарушать технику безопасности, не приведет к снижению качества работы и при этом позволит ребятам из вашей команды не пропустить свадьбу коллеги, назначенную на полдень субботы. А у сотрудников из моей группы в субботу утром футбольный матч. А что если ваша команда выйдет на работу в субботу утром, поработает до полудня, а потом, уже после игры, придут наши ребята и продолжат с того, на чем остановились ваши? Таким образом, мы сможем...»*

## Вернемся к Ивонн и Джотэму

Предлагаем закончить эту главу тем, с чего мы ее начали, — с разговора супружеской пары. Ивонн собирается поговорить со своим мужем Джотэмом на весьма деликатную тему. Давайте посмотрим, как она теперь обеспечит безопасность этого трудного диалога. Сначала она воспользуется Контрастированием, чтобы предотвратить недопонимание супругом ее истинной цели.

- Джотэм, я хочу поговорить с тобой о наших интимных отношениях. Я делаю это не для того, чтобы поставить тебя в неудобное положение, и не потому, что считаю это исключительно твоей проблемой. Мне совершенно ясно, что это в равной мере и моя проблема. И я бы очень хотела, чтобы мы поговорили о ней и оба выиграли от ее обсуждения.
- А о чем тут говорить? Ты просто не хочешь заниматься со мной сексом. Что ж, я постараюсь как-нибудь с этим справиться.
- Я думаю, что все намного сложнее. Твое поведение иногда заставляет меня еще меньше хотеть быть с тобой.
- Если ты так чувствуешь, то зачем сейчас делаешь вид, будто нас вообще связывают какие-то отношения?

Итак, что произошло? Помните, что мы исследуем то, что говорит Ивонн. Инициировала разговор именно она. Хотя и очевидно, что Джотэм мог бы многое сделать для улучшения ситуации. Но Ивонн — не Джотэм. Что же ей следует предпринять? Ей надо сфокусироваться на том, чего она на самом деле хочет, — на отыскании способа сделать так, чтобы им обоим было лучше. Следовательно, она не должна реагировать на едкие замечания мужа. Вместо этого ей стоит обратить внимание на проблему с безопасностью, которая привела к такой реакции мужа. Почему Джотэм начал выходить из диалога? Тут возможны две причины:

1. По мнению Джотэма, Ивонн сформулировала свою точку зрения так, будто во всех проблемах она обвиняет только его.
2. Он считает, что озабоченность жены одним узким вопросом отражает ее отношение к нему в целом.

Следовательно, Ивонн стоит извиниться и Контрастировать для восстановления безопасности.

- Извини, я выразилась неудачно. Я вовсе не виню тебя за то, как я себя чувствую или как поступаю. Я не считаю это твоей проблемой. Я считаю, что это наша общая проблема. Мы оба иногда ведем себя так, что ситуация только ухудшается. По крайней мере, я точно иногда веду себя не так, как следовало бы.

— Ну, я, вероятно, тоже перегибаю палку. Порой я долго дуюсь на тебя, потому что мне обидно и хочется заставить страдать и тебя. И я тоже очень об этом сожалею.

Обратите внимание: Ивонн восстановила безопасность и сфокусировалась на том, чего она на самом деле хочет, и Джотэм тут же вернулся в диалог. Согласитесь, данный подход гораздо эффективнее, чем продолжать обвинять мужа.

Итак, далее Джотэм говорит:

— Я просто не представляю, как решить эту проблему. Судя по всему, я по природе более сексуален, чем ты. Так что, кажется, у меня есть единственный выход — просто смириться с нынешним положением дел. Иначе ты будешь чувствовать себя сексуальной рабыней.

На данный момент главная проблема заключается в отсутствии (с точки зрения мужа) Общей цели. Джотэм думает, что у них с Ивонн совершенно противоположные желания и намерения и, по его мнению, найти решение, удовлетворительное для обоих, невозможно. Теперь, вместо того чтобы пойти на компромисс или попытаться навязать свою точку зрения, Ивонн опять отходит от темы и применяет прием ОРИВ для создания Общей цели.

Ивонн *обязуется искать Общую цель*:

— Нет, я хочу совсем не этого. Мне не нужно, чтобы ты делал хоть что-нибудь, что не будет хорошо для нас обоих. Я хочу найти способ, который позволит нам обоим чувствовать, что мы ценим и любим друг друга.

— Я тоже этого хочу. Только мне кажется, что мы относимся к этой проблеме совершенно по-разному.

(Обратите внимание, что Джотэм прекратил играть в прежнюю неконструктивную игру и вступает в диалог. Это становится возможным благодаря восстановленной атмосфере безопасности, в частности благодаря тому, что супруги нашли Общую цель.)

Ивонн *распознает цель за стратегией*:

— А может, и нет. Вот, например, когда ты чувствуешь, что я люблю и ценю тебя?

- Когда, занимаясь с тобой любовью, я вижу, что ты действительно этого хочешь. А ты?
- Когда я вижу, что ты обо мне заботаешься, проявляешь внимание. Да, кстати, и когда ты меня обнимаешь тоже — и не обязательно с сексуальными намерениями.
- Ты имеешь в виду, что, когда мы просто обнимаемся, ты чувствуешь себя любимой?
- Да. А иногда — думаю, это случается, когда я понимаю, что ты делаешь это потому, что действительно любишь меня, — такие же чувства вызывает у меня и секс.

*Джотэм изобретает Общую цель:*

- Значит, нам надо найти способ быть вместе, и чтобы мы оба при этом чувствовали, что любим и ценим друг друга. Мы ведь этого хотим?
- Да. Я действительно этого очень хочу, как и ты.

*Джотэм вырабатывает новые стратегии:*

- А что, если мы...

### **Взаимное уважение**

Посмотрите два видеоролика, посвященных восстановлению безопасности.

В первом двое коллег обсуждают кадровое решение. В определенный момент диалог становится трудным и безопасность оказывается под угрозой. После просмотра спросите себя, как бы вы в такой ситуации использовали навыки по восстановлению безопасности, о которых только что узнали.

Во втором видеоролике представлено одно из возможных решений.

## **Но я никогда так не смогу!**

На приведенный выше диалог читатели реагируют по-разному. Одни думают: «Ух ты, а ведь это действительно работает!» А другие сетуют: «Мне ни за что не удастся так четко мыслить в разгар обсуждения столь эмоциональной темы!»

Мы признаем, что, сидя за компьютером и придумывая сценарии, легко говорить о том, что использовать различные приемы очень просто. А на деле все гораздо сложнее. Но у нас есть для вас и хорошая новость: все наши примеры взяты из жизни, из наблюдений за поведением реальных людей. Люди действительно так поступают, причем постоянно. Собственно говоря, в удачные дни так поступаете и вы.

Так что не взваливайте на свои плечи такую непосильную ношу, как уверенность в том, что в ходе любого напряженного разговора вы должны думать и действовать четко и профессионально. Просто проанализируйте, не могли бы вы мыслить хоть немного яснее во время некоторых трудных диалогов. Или подготовьтесь к ним заранее. *Перед* трудным диалогом подумайте, какие навыки могут вам больше всего пригодиться. Когда ставки в диалоге высоки, даже самый незначительный прогресс принесет огромную пользу. Не забывайте об этом.

И последнее, как и в случае, когда вам приходится решать по-настоящему сложную задачу, не стремитесь к совершенству — стремитесь к прогрессу. Научитесь сбавлять обороты, если чувствуете, что кровь начала закипать от избыточного количества адреналина. Собираясь вести трудный диалог, не забывайте задавать себе вопросы, приведенные выше. Выберите из них наиболее актуальные для предстоящего обсуждения. И обращайтесь внимание на то, как постепенно, шаг за шагом вы добиваетесь все лучших и лучших результатов.

### **Мой трудный диалог: история доктора Джерри М.**

В понедельник в нашу больницу поступила новая пациентка. Ей предстояло шунтирование сосуда на ноге, чуть ниже колена; в этом месте наблюдалось нарушение кровообращения. Женщина жила в Миссисипи, поэтому добиралась к нам в Мемфис целых два часа. Хирург провел операцию отлично, результат был превосходным. Уже на следующий день пациентка и ее муж с огромной радостью сообщили, что боль в ноге прекратилась.

Координатор медицинских услуг и лечащий врач пришли к предварительному выводу, что если и далее все пойдет хорошо, женщину можно будет выписать в четверг днем. Позднее, поскольку состояние больной

продолжало улучшаться, координатор окончательно наметил выписку на четверг.

В четверг утром координатор позвонил мужу пациентки, чтобы тот приехал и забрал жену, не зная, однако, что хирург сделал в амбулаторной карте следующую пометку: «Пациентка чувствует себя хорошо. Нога теплая. Пульс идеальный. Пациентка стабильна. Планируемое время выписки — утро пятницы».

Увидев позже это предписание, координатор медицинских услуг попытался связаться с хирургом, но встретился с ним лишь вечером, когда тот ворвался в его кабинет, с порога заявив: «Мне обязательно нужно осмотреть пациентку перед выпиской. А я буду только завтра. Сегодня она домой не поедет, и точка!»

Около трех часов дня координатор обратился ко мне за помощью. Я немедленно позвонил хирургу и начал беседу с того, что похвалил его за отлично проведенную операцию. После этого я предложил свою помощь и объяснил, что муж пациентки ехал два часа, чтобы забрать ее домой, и что она совершенно готова к выписке.

Я сказал хирургу, что сам подготовлю все документы, а он изложит свои рекомендации по телефону. Но врач упорствовал: «Нет, мне непременно нужно осмотреть ее, а я буду в больнице только завтра утром». Он ушел в оборону и даже повысил на меня голос: «Вас что, принуждают к этому страховщики? Я имею в виду, почему вы так на меня давите?»

В этой сложной ситуации я воспользовался Контрастированием: «Честно говоря, я понятия не имею, кто оплачивает ее лечение. Речь идет не о страховой компании, а об удовлетворении потребностей пациентки и ее родственников. Они чрезвычайно довольны вашей работой, считают вас чуть ли не волшебником. Им уже сказали, что можно ехать домой. Боюсь, что отмена выписки может весьма испортить их прекрасное впечатление от лечения». В итоге, немного поворчав для порядка, хирург сказал: «Передайте им, что я зайду к пациентке сегодня, но не раньше семи часов».

После того как мы достигли согласия, я пообещал сообщить родственникам пациентки о его готовности вернуться в больницу специально для того, чтобы перед выпиской осмотреть ее и лично дать рекомендации.

И он пришел в тот вечер и отпустил женщину. Семья уехала, весьма довольная уровнем обслуживания в нашей больнице.

В сфере здравоохранения трудные диалоги встречаются часто. И я убежден, что мой диалог оказался успешным потому, что, ведя его, я выполнил два важнейших правила: правило Взаимного уважения и правило Общей цели.

## Резюме

### Отойдите от темы диалога

Если собеседник прибегает к тактике молчания или насилия, отойдите от темы диалога и восстановите безопасность. А потом вернитесь к обсуждаемой теме.

### Определите, что именно находится под угрозой

- *Общая цель.* Подумайте, не считает ли собеседник, что вы думаете исключительно о своих целях и интересах? Доверяет ли он вашим мотивам?
- *Взаимное уважение.* Уверен ли ваш собеседник в том, что вы его уважаете?

### Извиняйтесь, когда это уместно

- Если вы проявили к собеседнику явное неуважение, извинитесь.

### Контрастируйте, чтобы справиться с недопониманием

- Если другой человек недопонимает вашу цель или ваши намерения, воспользуйтесь Контрастированием. Начните с объяснения того, чего вы не хотите и чего не имеете в виду. Затем объясните, что вы хотите.

## Создайте Общую цель

- Поняв, что ваши цели явно расходятся с целями собеседника, воспользуйтесь четырьмя инструментами создания Общей цели:
  1. *Обязуйтесь* искать Общую цель.
  2. *Распознайте* цель за стратегией.
  3. *Изобретите* Общую цель.
  4. *Выработайте* новые стратегии.

## ГЛАВА 6

# Управляйте своими историями

## Как оставаться в диалоге, когда вы злитесь, напуганы или обижены

*Суть не в том, как вы играете в игру,  
а в том, как она играет вами.*

**Автор неизвестен**

В этой главе мы расскажем, как обрести контроль над трудным диалогом, лучше управляя своими эмоциями. Научитесь контролировать свои чувства, и у вас будет больше шансов успешно применить навыки, которые мы обсуждали в предыдущих главах.

## Он меня бесит!

Сколько раз вам приходилось слышать, как кто-то говорит: «Он меня бесит!» А сколько раз вы сами произносили эту фразу? Например, вы спокойно смотрите телевизор, и тут в комнату входит теща, которая живет с вами. Придирчиво оглядевшись, она принимается устранять небольшой беспорядок, который вы устроили всего несколько минут назад, открывая пачку чипсов. Вас просто бесит, что теща вечно бродит по дому и убирает за вами, молчаливо упрекая в неряшливости.

Чуть позже жена интересуется, чем вы расстроены, и вы объясняете ей:

— Да снова твоя мама. Я сидел, наслаждался отдыхом, а она на меня так посмотрела, словно я совершил преступление. Честно говоря, мне бы очень хотелось, чтобы она прекратила эти свои штучки. В свой единственный выходной я хочу расслабиться, а она приходит и выводит меня из себя.

— Она выводит тебя из себя или ты действуешь ей на нервы? — спрашивает жена.

Очень интересный вопрос!

Одно можно сказать наверняка: кто бы кого ни провоцировал и ни бесил, некоторые люди склонны реагировать на раздражители сильнее, чем другие. Почему, спросите вы? Например, почему один выслушивает критику спокойно, а другой бьется в истерику только от того, что ему сказали, что у него подбородок испачкан соусом? А почему вы сами иногда проглатываете довольно обидное замечание, и глазом не моргнув, а в других случаях вас приводит в ярость какой-нибудь пустяк, например чей-то якобы косой взгляд?

## Эмоции не возникают на пустом месте

Чтобы ответить на эти вопросы, начнем с двух довольно смелых, поэтому не слишком популярных утверждений и попытаемся оценить справедливость каждого из них.

*Утверждение первое.* Эмоции не опускаются на вас снаружи, словно туман. Они не создаются окружающими. Возможно, вам не понравится эта мысль, но не другие люди выводят вас из себя. Вы сами

выходите из себя. Вы сами заставляете себя бояться, раздражаться, обижаться. Вы и только вы создаете свои эмоции.

*Утверждение второе.* После того как у вас возникла негативная эмоция, вам остается только два варианта: воздействовать на нее или позволить ей воздействовать на вас. Иными словами, когда дело доходит до сильных эмоций, вы либо находите способ управлять ими, либо становитесь их заложником. И вот как это происходит.

## История Марии

Рассмотрим историю копирайтера Марии, которая только что стала заложницей своих весьма сильных негативных эмоций.

Мария и ее коллега по имени Лу́ис обсудили с руководителем окончательный вариант предложений по проекту. Предполагалось, что на этой встрече они с Лу́исом совместно представят руководству свои идеи. Но стоило Марии сделать небольшую паузу, чтобы перевести дух, как Лу́ис продолжил презентацию и рассказал обо всем, что они придумали вместе, не дав своей коллеге вставить ни слова. И когда босс повернулся к Марии, чтобы выслушать ее рассказ, девушке уже совершенно нечего было добавить.

Надо сказать, во время работы над проектом Мария все время чувствовала себя униженной и раздраженной. Лу́ис постоянно обсуждал с начальником их совместные предложения у нее за спиной, а теперь еще и присвоил их общую презентацию. На основании всего этого Мария сделала вывод, что Лу́ис изо всех сил старается преуменьшить ее вклад в общее дело. А все потому, должно быть, что она единственная женщина в команде.

Мария по горло сыта этим «мужским клубом». И как же она себя ведет? Ей не хочется прослыть болезненно обидчивой, поэтому в большинстве случаев она вообще ничего не говорит, а просто выполняет свою работу. Но время от времени ей все же удается самоутвердиться — например, иногда она позволяет себе саркастические замечания в адрес коллег по поводу их отношения к ней.

«Конечно же, я могу распечатать для тебя этот файл. Может, пока он будет печататься, приготовить тебе кофе или сгонять в буфет за печеньем?» — брюзжит она, закатывая глаза и выходя из комнаты.

У Луис же резкость и сарказм Марии вызывают только недоумение. Он не понимает, чем она недовольна, но начинает испытывать к ней неприязнь из-за враждебной реакции на большинство его поступков и слов. В итоге, когда этим двоим приходится работать в паре, в воздухе витает такое напряжение, как будто сейчас ударит молния.

## Что выводит из себя Марию?

Люди, ведущие диалог *хуже всего*, попадают в ту же ловушку, что и Мария. Девушка пребывает в полном неведении относительно своих опасных предположений. Она очень расстроена из-за невнимания коллег и выбрала тактику «профессионального молчания». Мария исходит из того, что ее эмоции и поступки в данных обстоятельствах единственно правильные и разумные. Она убеждена, что любой на ее месте чувствовал бы себя точно так же.

В этом и заключается проблема. Мария считает свои эмоции единственно верной реакцией на сложившуюся ситуацию. А поскольку для нее и ее эмоции, и реакция абсолютно истинны и верны, она не делает ни малейших усилий, чтобы изменить их или хотя бы просто поставить под сомнение свою правоту. Кроме того, по ее мнению, вызывает все эти негативные эмоции Луис. В итоге ее действиями (хранить молчание, время от времени прибегая к саркастическим и грубым комментариям) управляют именно эти эмоции. Девушка не *управляет* своими эмоциями, поэтому они управляют ею, руководя ее поведением и все больше ухудшая отношения с коллегой. Люди, *хуже всего* владеющие искусством диалога, становятся заложниками своих эмоций, даже не осознавая этого.

Те, кто справляется с диалогами довольно *хорошо*, понимают, что отсутствие контроля над эмоциями лишь усугубляет положение дел. Поэтому они пробуют другую тактику: притворяются, подавляя свою первоначальную реакцию, а затем делают все возможное, чтобы вернуться к диалогу. По крайней мере, они хоть что-то предпринимают.

К сожалению, как только дело доходит до самого острого момента трудного диалога, скрытые эмоции обычно прорываются наружу, проявляясь в стискивании зубов, закатывании глаз, в обидных, саркастических замечаниях. И диалог от этого страдает. Если же их эмоцией является парализующий страх, то он заставляет этих людей скрывать свою истинную точку зрения. Их информация так и не попадает

в фонд общего смысла. В любом случае их эмоции в какой-то момент вырываются на волю из клетки, в которую их насильно затолкали, и находят лазейки, чтобы испортить разговор. Это всегда выглядит очень некрасиво и в конечном счете «убивает» диалог.

*Лучшие из лучших*, истинные мастера ведения диалога, ведут себя совершенно по-другому. Они не становятся заложниками своих эмоций, не пытаются скрывать или сдерживать их. Они на них воздействуют. Таким образом, если негативные эмоции возникают, эти люди влияют на них и часто изменяют, *переосмысливая* их. В итоге они сами выбирают свои эмоции, а значит, и поведение, позволяющее добиваться значительно лучших результатов.

Конечно же, об этом проще сказать, чем сделать. *Переосмыслить* самих себя, возвращая себя из опасного эмоционального состояния в состояние контроля над ситуацией, непросто. Но это можно сделать. И это нужно делать.

*С чего следует начать Марию?* Чтобы научиться переосмысливать свои эмоции для обретения контроля над ними, давайте обсудим, откуда они возникают. Рассмотрим модель, которая поможет нам сначала изучить свои эмоции, а затем и установить контроль над ними. Для этого вернемся к нашей героине.

Мария обижена и расстроена, но при этом она опасается, что, сказав что-нибудь Лу́ис, будет выглядеть в глазах коллег чересчур эмоциональной. Поэтому она попеременно выбирает одну из двух тактик: то держит свои чувства при себе (избегание), то прибегает к сарказму (маскировка).

Как показано на рисунке 6.1, поступки и действия Марии обусловлены ее чувствами. Сначала она чувствует, а затем действует. Все довольно просто, однако напрашивается вопрос: что является причиной эмоций Марии?



Рис. 6.1. Чувства определяют действия

Может быть, это поведение Лúиса? Он *заставил* Марию чувствовать боль и обиду? Мария слышала и видела, как Лúис что-то говорит или делает, затем она испытала определенные эмоции, которые проявились в ее действиях — в использовании тактик маскировки и избегания.

И вот важный вопрос: что произошло в промежутке между действиями Лúиса и возникновением у Марии негативных эмоций? Существует ли промежуточный этап, на котором поступки других людей формируют наши эмоции? Если такого этапа нет, то наши чувства действительно определяются другими людьми и внешними обстоятельствами.

## Истории создают чувства

Оказывается, промежуточный этап между действиями других людей и возникновением чувств на самом деле существует. Он есть всегда и обязательно, так как сами по себе ничьи поступки не могут вызывать и не вызывают эмоциональную реакцию. Именно поэтому десять человек, столкнувшись с одинаковыми обстоятельствами, реагируют совершенно по-разному. Например, имея дело с такой коллегой, как Лúис, одни люди чувствовали бы себя оскорбленными и обиженными, а другим было бы просто любопытно. Одни сердились и злились бы на него, а у других он вызвал бы интерес, а может, даже сочувствие.

Что же представляет собой этот промежуточный этап? Оказывается, сразу *после* того, как мы увидели и услышали, что сделал другой человек, и непосредственно *перед* тем, как испытать связанные с этим эмоции, мы рассказываем себе историю. Мы вкладываем в действия, которые наблюдали, собственный смысл. Мы строим предположения относительно того, какой мотив руководил поведением человека. Почему он так поступил? А еще мы привносим в историю свое суждение, позитивную или негативную оценку. И затем наше тело отвечает на наши мысли и истории эмоциями.

Графически этот процесс изображен на рисунке 6.2. Мы назвали эту модель «Путь к действию», потому что она объясняет, каким образом эмоции, мысли и переживания ведут нас к действиям.

Вы видите, что мы включили в эту модель этап «Рассказываю историю». Вначале мы видим или слышим что-то, затем *рассказываем*

*историю* и только потом испытываем то или иное чувство. Этот этап несколько усложняет нашу модель, но зато вселяет надежду. Поскольку историю рассказываем *только мы сами*, значит, мы можем вернуть себе контроль над собственными эмоциями, рассказывая другую историю.



Рис. 6.2. Путь к действию

Теперь для нашего рычага появилась точка опоры. Если мы найдем способ контролировать свои собственные истории, переосмысливая или рассказывая их иначе, то сможем лучше управлять своими эмоциями и вести трудные диалоги.

## Наши истории

*В миру ничто ни хорошо, ни плохо —  
мышление все делает таким.\**

**Уильям Шекспир, Гамлет**

*Истории помогают объяснять происходящее. Истории — это наша интерпретация фактов. Они помогают нам истолковывать то, что мы видим и слышим. Это теории, придуманные нами для объяснения всех почему, как и что.*

Например, Мария задает себе вопрос *почему*: «Почему Луис провел презентацию сам? Наверное, он думает, что я не способна донести

\* Перевод М. Ильина. Прим. ред.

важную информацию. Он считает, что люди не будут слушать меня потому, что я женщина».

Истории также помогают нам ответить на вопрос как: «Как я должна на это расценивать? Это хорошо или плохо? Луис считает меня некомпетентной, и это, без сомнения, плохо».

И наконец, в истории часто содержится ответ на вопрос *что*: «Что я должна со всем этим делать? Если я стану возражать, Луис и другие коллеги решат, что я болезненно обидчивая истеричка и скандалистка. Так что, судя по всему, лучше держать язык за зубами».

Разумеется, как только мы начинаем придумывать истории, вкладывая в них собственный смысл, очень быстро рождаются бурные эмоции. В конце концов, наши чувства непосредственно связаны с оценками: правильно — неправильно, хорошо — плохо, великодушно — эгоистично, справедливо — несправедливо и тому подобными. Марию ее оценочные суждения привели к злости и разочарованию, что в свою очередь побудило девушку к конкретным действиям — переходам от обиженного молчания к саркастическим замечаниям и обратно (рис. 6.3).



Рис. 6.3. Путь Марии к действию

*Вы рассказываете себе истории, даже не осознавая этого.* Когда на семинарах и тренингах мы говорим людям, что их эмоциями управляют истории, а не действия окружающих, в зале обязательно поднимается чья-то рука и человек говорит: «Позвольте! Я, например, никогда не замечал за собой ничего подобного. Скажем, когда вон тот мужчина посмеялся надо мной во время моего выступления, я просто почувствовал злость. Сначала на меня нахлынули эмоции, а мысли пришли только потом».

Дело в том, что мы рассказываем себе истории невероятно быстро. Когда мы считаем, что наша безопасность под угрозой, мы делаем это моментально, даже не осознавая этого. Не верите? Тогда спросите себя, всегда ли вы сердитесь, когда над вами кто-то смеется? Если вы иногда сердитесь, а иногда нет, значит, ваша реакция не безусловна. Следовательно, между моментом, когда кто-то засмеялся, и моментом возникновения ваших чувств произошло что-то еще. А именно то, что вы успели рассказать себе историю. Возможно, вы этого не осознаете и не помните, но вы это делаете.

*Любой набор фактов может быть использован для рассказа бесконечного числа историй.* Истории — это только истории и больше ничего. Для происходящего можно придумать тысячи разных объяснений. Например, Мария вполне могла бы решить, что Луис просто не понимает, насколько важен для нее их совместный проект. Или сделать вывод, что коллега чувствует себя не слишком уверенно, потому и воспользовался на презентации случаем показать начальству, какой он ценный сотрудник. А может, в прошлом у него были серьезные проблемы из-за того, что он лично не проконтролировал какой-то проект до мелочей. Любая из этих историй вполне соответствовала бы имеющимся в распоряжении Марии фактам и при этом вызвала бы у нее совершенно разные эмоции.

*Если мы будем контролировать свои истории, они перестанут контролировать нас.* Мастера общения способны влиять на свои эмоции в ходе трудных диалогов. Они понимают, что хотя изначально мы управляем своими историями (ведь это мы придумываем их по собственной воле), будучи рассказанными, *истории управляют нами.* Сначала нашими чувствами, а затем и действиями. И в итоге они управляют результатами трудных диалогов.

Но так быть не должно. Нам вполне по силам рассказать другую историю и разорвать порочный круг. Фактически мы не сможем выйти из него до тех пор, пока не будем рассказывать другие истории.

Если вы действительно хотите улучшить результаты трудных диалогов, измените истории, которые рассказываете себе, — даже тогда, когда находитесь в самом разгаре спора.

## Навыки управления своими историями

Как же научиться рассказывать другие истории? *Самые лучшие* мастера диалога находят способ сначала притормозить, а затем взять в свои руки контроль над своим Путем к действию. Вот как они это делают.

### Вернитесь к началу своего Пути к действию

Чтобы замедлить молниеносный процесс рассказывания историй и уменьшить вызываемый им выброс адреналина, вернитесь к началу своего Пути к действию — шаг за шагом. Вам потребуется выполнить легкую умственную гимнастику. Сначала нужно перестать делать то, что вы делаете в данный момент. Затем постарайтесь понять, по какой причине вы это делаете. Вот как мы возвращаемся к началу Пути к действию:

- *Действую.* Обратите внимание на свое поведение. Спросите себя, прибегаете ли вы к какой-либо форме молчания или насилия?
- *Чувствую.* Осознайте, что вы чувствуете. Какие эмоции побуждают вас так действовать?
- *Рассказываю историю.* Проанализируйте свои истории. Какая история вызвала эти эмоции?
- *Вижу и слышу.* Вернитесь к фактам. Какие факты свидетельствуют в пользу того, что вам и дальше следует рассказывать эту историю?

Шаг за шагом возвращаясь к началу своего Пути к действию, вы получаете возможность обдумать, поставить под сомнение и при необходимости изменить любые из этапов этого пути.

### Обратите внимание на свое поведение

Почему мы рекомендуем первым делом остановиться и вернуться к началу своего Пути к действию? Конечно, если постоянно останавливаться, прекращать действовать и искать мотивы и подоплеку своего поведения, то не получится даже туфли надеть, не потратив

на обдумывание такого простого действия бог знает сколько времени. Вы просто погибнете от аналитического паралича.

На самом деле вы не должны все время останавливаться для обдумывания и проверки своих действий. Хороший повод для такой остановки возникает тогда, когда вы, следя за сигналами (как мы советовали в главе 4), замечаете, что начали скатываться к молчанию или насилию.

Однако просто следить за сигналами недостаточно. Нужно еще уметь *честно* оценивать то, что вы делаете. Если вы будете рассказывать себе историю о том, что ваше агрессивное поведение представляет собой «необходимую тактику» в диалоге, то у вас не будет потребности пересматривать свои действия. Если вы сразу скажете, что «он первый начал», или придумаете другое оправдание своему поведению, у вас также не будет желания что-либо менять. Вместо того чтобы остановиться и обдумать свои действия, вы будете расходовать время на их оправдание — в своих глазах и глазах других людей.

Когда негативная история побуждает вас к молчанию или насилию, остановитесь и подумайте, как ваши действия могут восприниматься со стороны. Например, если бы это показали по центральному телеканалу, как бы вы выглядели? Что *другие* сказали бы о вашем поведении?

Мастера ведения трудных диалогов не только замечают, что начали склоняться к молчанию или насилию, но и признают этот факт. Но после этого они не погрязают в самоанализе и сомнениях, а принимают корректирующие меры. Едва осознав, что их действия разрушают диалог, они возвращаются к началу своего Пути к действию.

### **Осознайте, что вы чувствуете**

Начав движение к истокам своего Пути к действию, мастера диалога сразу же переходят от оценки своего нездорового поведения к изучению своих чувств и эмоций. На первый взгляд эта задача представляется довольно простой. «Я злюсь! — думаете вы, — Что может быть проще, чем констатация этого факта?»

На самом деле идентифицировать свои эмоции значительно сложнее, чем думают многие. Большинство людей можно назвать эмоционально неграмотными. Например, когда их просят описать, что они в данный момент чувствуют, они используют такие слова, как «плохо», «сержусь», «напуган» и тому подобные. Что ж, этого было бы

вполне достаточно, если бы эти описания соответствовали действительности, однако очень часто бывает не так. Человек говорит, что сердится, а на самом деле испытывает смущение вместе с удивлением. Или он утверждает, что несчастен, хотя в действительности оскорблен. Или предполагает, что расстроен, а чувствует себя униженным и обманутым.

Поскольку наша жизнь — это не тесты по проверке словарного запаса, вы, возможно, недоумеваете: а есть ли разница, какие слова использовать для описания эмоций? Однако слова имеют огромное значение. Ясное понимание своих истинных чувств поможет вам намного точнее определить, что с вами происходит и почему. Например, если человек понимает, что испытывает не только злость, но еще и неловкость и удивление, у него гораздо больше шансов честно оценить историю, которую он себе рассказывает.

А как обстоят дела у вас? В бурном эмоциональном состоянии делаете ли вы паузу, чтобы обдумать свои чувства? Если да, то понимаете ли вы всю гамму своих эмоций или ограничиваетесь упрощенными формулировками типа «я раздражен» или «я в ярости»? Говорите ли вы откровенно о своих чувствах с окружающими? Готовы ли вы обсуждать с близкими, что творится в вашей душе, и насколько точно подбираете при этом слова?

Понимать свои чувства чрезвычайно важно, и вам, возможно, понадобится расширить словарный запас для описания различных эмоциональных состояний.

### ***Проанализируйте свои истории***

*Поставьте под сомнение свои чувства и истории.* Определив свои чувства, остановитесь и подумайте: *оправданы* ли они в данных обстоятельствах? Иными словами, решите, правильную ли историю вы себе рассказываете? В конце концов, эмоции создаются историями, а эти истории мы придумываем сами.

Первый шаг к восстановлению контроля над эмоциями, заключается в том, чтобы поставить под сомнение иллюзию, будто чувство, испытываемое вами в данный момент, — это единственно *правильная* эмоция в данных обстоятельствах. Этот шаг может быть самым трудным, но он же является и самым важным. Ставя под сомнение свои эмоции, мы подготавливаем себя к тому, чтобы подвергнуть

сомнению свои истории. Мы проверяем правильность комфортного умозаключения о том, что наши истории верны и правдивы. Мы намеренно ставим под сомнение точность наших эмоций (вполне реальных) и истории, находящейся за ними (одной из множества возможных интерпретаций события).

Например, каковы были факты в ситуации Марии? Она *видела*, что Лúис сам провел всю презентацию. Она *слышала*, как в ее отсутствие босс договаривался с Лúисом о встрече для обсуждения проекта. Эти факты и стали началом ее Пути к действию.

*Не путайте истории с фактами.* Иногда у вас не получается поставить под сомнение свои истории, потому что вы воспринимаете их как неоспоримые, непреложные факты. Создавая свои истории за мгновения, вы можете быть настолько увлечены ими, что начинаете считать свои истории фактами. Они *ощущаются* как факты. Вы путаете субъективные умозаключения с твердыми, достоверными данными. Например, пытаясь найти факты в истории, Мария может сказать: «Этот парень (Лúис) сексист и женоненавистник! Спросите любого, кто видел, как он со мной обращается!» Но то, что «этот парень сексист и женоненавистник», вовсе не факт. Это история, придуманная Марией для того, чтобы наполнить смыслом имеющиеся у нее факты. А трактовать эти факты можно совершенно по-разному. Как мы уже говорили, коллеги, наблюдая за взаимоотношениями Марии и Лúис, могут рассказать совсем другие и абсолютно разные истории.

## ***Вернитесь к фактам***

*Отделите факты от истории, фокусируясь на поведении.* Чтобы отделить факты от истории, вернитесь к подлинному источнику своих чувств — к тому что произошло. Проверьте себя с помощью простого критерия: можно ли *увидеть* или *услышать* то, что вы назвали фактом? Было ли это на самом деле поведением?

Например, то, что Лúис «сам провел 96 процентов презентации и ответил на все вопросы начальника, кроме одного», — это факт. Это конкретно, объективно и проверяемо. Любой человек, участвовавший в этой встрече, сделал бы это же наблюдение. А вот утверждение «Он мне не доверяет» — это вывод, умозаключение. В этих словах сформулировано то, что Мария *думает*, а не то, что *сделал* Лúис. А умозаключения субъективны.

*Распознайте историю по использованию «сильных» слов.* Мы хотим дать вам еще один полезный совет. Чтобы не спутать историю с фактом, всегда обращайтесь на сильные, эмоциональные, оценочные выражения. Например, описывая факты, вы можете сказать: «Она посмотрела на меня со злостью» или «Его комментарий был полон сарказма». Слова «со злостью» и «полон сарказма» — примеры «сильных» слов. Они выражают оценочные суждения и дают объяснения, вызывая сильные эмоции. Значит, это истории, а не факты. Обратите внимание, как сильно отличаются фразы «Она прищурилась и поджала губы» и «Она посмотрела на меня со злостью». В случае Марии, она предположила, что Лу́ис контролирует и не уважает ее. Но если бы она сосредоточилась на конкретных элементах его поведения (на презентации он много говорил; он встречался с боссом один на один), то это объективное описание фактов оставило бы возможность для бесчисленного множества вариантов интерпретации. Например, вполне возможно, что Лу́ис вел себя так потому, что был взволнован, обеспокоен или не уверен в себе.

### ***Распознайте три «Разумные» истории***

Научившись понимать, почему другие поступают так, как они поступают (или, что не менее важно, почему мы сами поступаем так, как поступаем), мы, со временем набравшись опыта, оказываемся способными довольно хорошо находить всему объяснение. Рассказываемые нами истории могут быть точными и подталкивать нас к действиям в нужном направлении, а могут быть довольно неточными, но оправдывать наше поведение. Такие истории позволяют нам лучше себя чувствовать и способствуют тому, чтобы мы не хотели меняться.

Эти неточные истории постоянно создают для нас серьезные проблемы. Например, мы прибегаем к молчанию или насилию, а потом придумываем «идеально правдоподобное» оправдание, подтверждающее, что в сложившейся ситуации мы вели себя единственно возможным образом. «Конечно, я на него наорал. Но вы же видели, что он натворил? Да он просто заслужил такое обращение». «Послушай, не смотри на меня с осуждением. У меня просто не было другого выбора». Мы назвали такие в высшей степени творческие и своекорыстные измышления «Разумными» историями. Они «разумны», потому что позволяют нам чувствовать себя хорошо, действуя плохо. Больше того,

они позволяют нам чувствовать себя хорошо, даже получая отвратительные результаты.

Когда мы хотим оправдать свое неэффективное поведение и показать, что мы не виноваты в получении плохих результатов, мы рассказываем истории трех типов. Узнав, что это за три «Разумные» истории и научившись противодействовать им, вы сможете обрести контроль над своей эмоциональной жизнью. В противном случае вы так и останетесь жертвой эмоций (к чему мы все предрасположены по своей природе) и эмоции будут руководить вами в решающие моменты, заставляя вести себя совсем не так, как следовало бы.

### **Истории Жертвы: «Это не моя вина»**

Первый вид «Разумных» историй — истории Жертвы. Эти истории, как вы, наверное, догадались, делают нас невинными страдальцами. Тема всегда одна и та же: другой человек плохой, глупый, злой — да у него вообще миллион дурных качеств характера, — а я хороший, умный, добрый... Он поступает неправильно, а в результате страдаю я, бедный и несчастный.

Справедливости ради надо отметить, что иногда люди в самом деле становятся жертвами — например, когда их грабят на улице. Но это печальный факт, а не история. В таком случае человек *действительно* стал жертвой грабителя.

Наши истории о гонениях и преследованиях не так однозначны и односторонни. Рассказывая историю Жертвы в ходе трудного диалога, вы намеренно игнорируете свою роль в существующей проблеме. История преподносится так, чтобы вам удалось ловко скрыть все, что вы сделали (или не сделали), внося, таким образом, свой вклад в проблему. Скажем, на прошлой неделе ваш начальник отстранил вас от участия в крупном проекте, чем очень вас обидел и расстроил. Теперь вы на каждом углу жалуетесь, как скверно себя из-за этого чувствуете. И конечно же, при этом «забываете» упомянуть, что вовремя не сообщили шефу о том, что ваша часть проекта будет завершена с большим опозданием, то есть, по сути, обманули его — из-за чего, собственно, и были отстранены. Об этом вы предпочитаете умолчать.

Чтобы подкрепить свою историю Жертвы, сделав ее еще более правдоподобной и впечатляющей, вы говорите только о своих благородных мотивах и побуждениях: «Я затягивал со сроками только

потому, что старался подходить к делу нестандартно». Не забываете упомянуть и о том, что вас наказывают за ваши добродетели, а не за пороки: «Да он просто не ценит меня как работника, очень внимательно относящегося к деталям». (Последняя идея превращает вас из простой жертвы в настоящего мученика. Отличный бонус!)

### **Истории Злодея: «Это все из-за тебя!»**

Придумывая недобрые сказки, мы превращаем нормальных, приличных людей в злодеев. По собственному желанию ставя им в вину низкие мотивы, мы потом рассказываем всем об их недостатках и пороках, да еще так, будто тем самым делаем миру огромное одолжение. Например, начальник, ревностно заботящийся о качестве продукта, у нас превращается в психа, помешанного на контроле. А если жена расстраивается из-за того, что вы снова не выполнили обещание, называете ее педанткой, напрочь лишенной гибкости.

Если в историях Жертвы преувеличивается собственная невинность, то в историях Злодея раздувается степень вины или глупости других людей. Мы безоговорочно усматриваем в их действиях наихудшие мотивы либо грубую некомпетентность, игнорируя любые добрые или нейтральные намерения, которыми они могли руководствоваться. В данном случае весьма распространена тактика навешивания ярлыков. Например, вы говорите о коллеге: «Просто не могу поверить, что этот *болван* снова дал мне плохо подготовленные материалы». Наклеив этот удобный ярлык, мы имеем дело уже не со сложной человеческой личностью, а просто с дураком.

Истории Злодея не только помогают нам обвинять окружающих в получении плохих результатов, но и выдают своего рода мандат на то, чтобы поступать со «злодеями» так, как нам заблагорассудится. В конце концов, что плохого в том, чтобы оскорбить или обидеть *болвана*? А вот если речь идет о живом, мыслящем, тонко чувствующем человеке, тут придется проявить большую осторожность и осмотрительность. Получив в итоге совсем не те результаты, к каким стремились, мы надолго «застреваем» в этом неэффективном поведении, потому что, подумать только, с каким *болваном* нам приходится иметь дело!

*Следите за двойными стандартами.* Начав обращать внимание на истории Жертвы и истории Злодея и оценивать их именно так, как

они того заслуживают — как несправедливые, вредные карикатуры на реальность, — вы непременно увидите, какие ужасные двойные стандарты мы применяем, когда эмоции выходят из-под контроля. Если мы ошиблись *сами*, то превращаем себя в жертву, утверждая, что наши истинные намерения были абсолютно честными и чистыми. «Конечно, я снова сильно опаздывал на ужин и не успел сообщить об этом, но я просто не мог подвести команду!» Когда же *кто-нибудь* другой ранит наши чувства или доставляет нам неудобства, мы рассказываем истории Злодея, в которых *приписываем* другим людям ужасные мотивы или преувеличиваем их недостатки. «Какая же ты эгоистка! Ты ведь могла позвонить мне и предупредить, что задержишься».

### **Истории Беспомощного: «Я больше ничего не могу сделать»**

И наконец, третий вид «Разумных» историй — истории Беспомощного. В этом случае мы изображаем себя бессильными людьми, не имеющими возможности действовать конструктивно. Убедив себя, что здоровой альтернативы для выхода из трудного положения просто не существует, мы оправдываем свои действия. Например: «Не наори я на сына, он бы меня ни за что не послушался» или «Если бы я открыто сказал об этом боссу, он точно никогда бы мне этого не простил. Поэтому я промолчал!» В историях Жертвы и Злодея отражается ретроспективный взгляд на события; в них объясняется, почему мы оказались в данной ситуации. Истории Беспомощного ориентированы в будущее; они поясняют, почему мы ничего не сможем сделать, чтобы изменить существующее положение вещей.

Особенно легко быть беспомощным, наделяя других устойчивыми, не изменяемыми чертами. Например, убедив себя, что коллега — «псих, помешанный на контроле» (история Злодея), мы наотрез отказываемся обсуждать с ним проблему. В конце концов, ненормальные вообще не способны воспринимать критику, и мы просто не в силах изменить это (история Беспомощного).

Как видите, истории Беспомощного часто базируются на историях Злодея и, как правило, не оставляют нам ничего другого, кроме дурацкого выбора, так как можно либо быть честным и разрушить отношения с человеком, либо продолжать молча страдать.

### Почему мы рассказываем «Разумные» истории

Конечно, эти истории не возникают на пустом месте. Они рождаются в наших головах не случайно, а служат четырем важным целям.

*«Разумные» истории соответствуют действительности.* Иногда истории, которые мы рассказываем, весьма точно отражают реальность. Кто-то в самом деле пытается навредить нам, а мы при этом становимся жертвами, поскольку мало что можем сделать в данной ситуации. Такое случается, хотя и редко.

*«Разумные» истории помогают избежать ответственности.* Чаще всего наши умозаключения превращаются из логичных и правдивых доводов в «Разумные» истории, чтобы освободить нас от всякой ответственности, когда на самом деле мы хотя бы отчасти ответственны. Другой человек не является плохим и неправым, а мы не являемся хорошими и правыми. Истина, как известно, находится где-то посередине. Но, согласитесь, когда нам удастся сделать других неправыми, а себя правым, на душе становится намного легче. Более того, демонизировав другого человека, мы при желании можем оскорблять и обижать его.

*«Разумные» истории позволяют не признавать собственную подлость.* Итак, вам уже ясно, что «Разумные» истории создают для нас проблемы. В связи с этим стоит задуматься: если эти истории действительно так вредны, зачем нам *когда-либо* их рассказывать?

Потребность придумывать «Разумные» истории часто возникает, когда мы совершаем подлость. Нравится вам это или нет, обычно мы придумываем эти истории после того, как делаем нечто такое, что — как мы чувствуем — необходимо оправдать [1].

Мы совершаем подлость, когда сознательно действуем вопреки своим представлениям о том, что принято считать правильным. После этого остается только признаться в собственной низости или попытаться ее оправдать. И если мы не признаем свои ошибки, то неизбежно пытаемся обелить себя. Вот тогда-то мы начинаем рассказывать «Разумные» истории.

Рассмотрим пример совершенной подлости. Вы ведете автомобиль в плотном потоке машин, проезжая мимо тех, которые пытаются перестроиться со своего ряда в ваш. Водитель, который едет параллельно вам в соседнем ряду, очень старается втиснуться перед вами. Вам в голову приходит мысль, что *надо бы* пропустить его. Это было бы правильно и вежливо; когда вам будет нужно, и вас кто-нибудь пропустит.

Но вы этого не делаете. Напротив, вы жмете на газ, сокращая дистанцию с идущим впереди автомобилем. И что же происходит дальше? Вы начинаете думать: «Он не должен был так на меня давить. Идиот! Я сам довольно долго не мог сменить ряд, пусть и он помучается. Кроме того, у меня важное дело и я очень спешу» и далее в том же духе.

В этой истории вы выглядите невинной жертвой, а другой водитель противным, нахальным злодеем. Находясь под впечатлением от своей истории, вы весьма убедительно оправдываете себя за то, что не поступили так, как сами же считали правильным, и при этом полностью забываете о том, что если бы вас не пропустили, вы дали бы другому водителю крайне нелестную оценку.

Теперь рассмотрим пример трудного диалога. Представьте, что у вашего мужа есть одна раздражающая привычка. Ничего особенного, но вы чувствуете, что должны поговорить с ним об этом. И так, вы чувствуете, но ничего не говорите. Вместо этого вы каждый раз просто фыркаете или закатываете глаза, надеясь, что супруг сам все поймет. К сожалению, он намеков не понимает и продолжает нервировать вас. Постепенно раздражение перерастает в негодование. Вам обидно, что супруг настолько бесчувствен. В конце концов, об этом не говорят — любой разумный человек сам понимает, что нормальные люди так себя не ведут! Вам что, обо *всем* ему говорить, *все* ему подсказывать?! И вот с этого момента вы все чаще отпускаете оскорбительные остроты по поводу в целом безобидной привычки мужа, пока наконец это не выливается в опасную конфронтацию.

Обратите внимание на порядок событий в двух приведенных выше примерах. Что случилось сначала — история или нарушение собственных принципов? Разве вы убедили себя в том, что другой водитель законченный эгоист, и только *потом* не пропустили его? Нет. Вы не считали его идиотом до тех пор, пока вам не понадобилось оправдать собственный эгоизм. Вы стали рассказывать «Разумную» историю только *после* того, как не сделали то, что, по собственному мнению, должны были сделать, будучи вежливым, цивилизованным участником дорожного движения. Раздражающая привычка супруга не превращалась в источник обиды и негодования до тех пор, пока вы сами не стали оскорблять мужа. Вас расстроило собственное недостойное поведение, а «Разумная» история лишь помогла оправдать грубость в ваших глазах.

Надо сказать, обычно мы предаем собственные принципы незаметно для себя, а придумывая истории, зачастую даже не замечаем своей подлости. Вот как это часто случается в повседневной жизни:

- Вы знаете, что должны кому-то помочь, но не делаете этого.
- Вы знаете, что вам нужно извиниться, но храните молчание.
- Вы понимаете, что должны задержаться в офисе, чтобы закончить работу, которую обещали сделать, но вместо этого отправляетесь домой.
- Вы соглашаетесь сделать что-то, зная, что должны ответить отказом, а потом надеетесь, что никто не проверит и не узнает, сдержали ли вы свое слово.
- Вы считаете, что обязаны поговорить с человеком о касающихся его проблемах, но не делаете этого.
- Вы делаете меньше, чем пообещали, и считаете, что следовало бы в этом признаться, но ничего не говорите, зная, что окружающие тоже будут держать язык за зубами.
- Вы знаете, что к конструктивной критике следует относиться с уважением и вниманием, но все равно всегда начинаете огрызаться и защищаться.
- Вы видите в предложении другого человека явные изъяны и понимаете, что должны об этом сказать, но не делаете этого.
- Вы понимаете, что не успеете выполнить задание в срок и должны сообщить об этом начальству, но молчите.
- Вы знаете, что коллега мог бы использовать в своей работе имеющуюся у вас информацию, но решаете ее скрыть.

Даже самая маленькая подлость заставляет нас сочинять «Разумные» истории. Не в силах признать свои ошибки, мы с невероятной горячностью рассказываем о чужих прегрешениях, собственной невиновности или беспомощности. «Разумные» истории пускаются в ход всегда, когда мы нуждаемся в самооправдании больше, чем в результате. Конечно, самооправдание — это не то, чего мы хотим *на самом деле*, однако ведем себя так, будто хотим именно этого.

Имея в виду эту печальную истину, давайте сфокусируемся на том, чего мы хотим на самом деле. Для этого познакомимся с последним, третьим, навыком, помогающим управлять своими историями.

## Расскажите продолжение истории

Научившись распознавать «Разумные» истории, которые мы сами придумываем, можно переходить к приобретению последнего навыка управления своими историями. Мастера диалога, заметив, что они рассказывают «Разумные» истории, останавливаются, а затем делают все необходимое, чтобы рассказать не «Разумную», а *полезную* историю. Полезная история создает эмоции, ведущие к правильному, разумному действию, а значит, и к конструктивному диалогу.

Что превращает «Разумную» историю в полезную? Продолжение истории. Обратите внимание, что все «Разумные» истории обладают общей чертой — они не полны. В них опущена существенная информация о нас, о других людях и о возможных вариантах. Только добавив эти важные детали, вы сможете преобразовать «Разумные» истории в полезные.

Как же лучше всего дополнить историю недостающими деталями? Коротко говоря, это можно сделать, превратив жертв в участников событий, злодеев — в людей (а не в объекты для навешивания ярлыков), а беспомощных персонажей — в способных изменить ситуацию.

*Превратитесь из жертвы в полноценного участника событий.* Если вы заметили, что говорите о себе, как о жертве, спросите себя:

- Не пытаюсь ли я не замечать своей роли в создании данной проблемы?

Задав такой вопрос, вы будете готовы посмотреть в лицо фактам. Возможно (всего лишь возможно), вы тоже кое-что сделали для того, чтобы проблема возникла. Теперь вы уже не жертва, а действующее лицо, участник событий. Это вовсе не означает, что вы непременно имели злые намерения. Вероятно, ваш вклад в проблему объясняется всего лишь легкомысленной оплошностью. Тем не менее вы этот вклад сделали.

Например, вам постоянно приходится заканчивать особо трудные или срочные задания за одного коллегу. Поэтому вы вечно жалуетесь друзьям и родным на то, что вас эксплуатируют. Однако при этом никому не рассказываете, что когда шеф хвалит вас за готовность браться за самую сложную работу, вам это чрезвычайно нравится, и вы ни разу не пытались обсудить эту проблему с коллегой. Вы намекали ему, это правда, но дальше этого дело не пошло.

Чтобы рассказать продолжение истории, первым делом следует включить в нее эти важные факты, касающиеся вас самого. Задав себе вопросы о собственной роли в этой проблеме, вы сразу увидите, насколько избирательным было ваше восприятие ситуации. Вы поймете, насколько преуменьшили свои ошибки, одновременно преувеличив роль других людей.

*Превратите других из злодеев в людей.* Если вы пытаетесь навесить на кого-то ярлык или иным способом очернить других людей, остановитесь и спросите себя:

- Почему разумный, рациональный и порядочный человек мог так поступить?

Этот вопрос позволяет увидеть в других вместо злодеев людей. Поиск ответа на этот «гуманизирующий» вопрос смягчает наши эмоции. На смену осуждению приходит сопереживание, и в зависимости от того, как мы вели себя по отношению к *другому*, самооправдание заменяется ответственностью. Например, все тот же коллега, который так ловко умеет перекладывать на вас самую тяжелую работу, сообщает, что, увидев вчера, как вы бьетесь над другим важным заданием, закончил все сам. У вас тут же возникает подозрение. Неужели он хотел показать, что вы некомпетентны и не способны выполнять по-настоящему сложные задания? Да как он смеет еще и притворяться при этом, будто хотел помочь, в то время как его истинная цель — дискредитировать вас, а себя выставить в выгодном свете?! Такую историю вы себе рассказываете.

А что если предположить, что ваш коллега действительно разумный, рациональный и порядочный человек и у него не было никаких иных мотивов, кроме как протянуть вам руку помощи? Может, рановато его ругать и в чем-то обвинять? Разве таким образом вы

не рискуете испортить отношения с ним? Может, вы рубите сплеча, обвиняя его во всех смертных грехах, а потом окажется, что вы были неправы?

Помните, что задумываться о том, почему разумный, рациональный и порядочный человек поступает определенным образом следует не для того, чтобы оправдать его поступки. Если он и впрямь виноват, у вас будет возможность обсудить и решить с ним эту проблему. «Гуманизирующий» вопрос помогает вам справиться со своими историями и эмоциями. Таков еще один способ «сначала работать над собой»: определить множество возможных причин поведения других людей.

Взрослея, мы набираемся опыта и учимся меньше беспокоиться из-за намерений других людей и больше думать о том, как их действия *вливают* на нас. Мы больше не играем в разоблачение чужих дурных намерений. Мы обдумываем альтернативные мотивы, благодаря чему не только смягчаются наши эмоции, но и — что так же важно — на достаточно продолжительное время ослабевает наша абсолютная уверенность в своей правоте, что позволяет вести диалог — единственный надежный способ выяснить их подлинные мотивы.

*Превратитесь из беспомощного в способного.* И наконец, если вы замечаете, что сетуете на собственную беспомощность, продолжите историю, вернувшись к истинному мотиву. Для этого остановитесь и спросите себя:

- Что я хочу на самом деле? Для себя? Для других? Для отношений?

А теперь откажитесь от дурацкого выбора, который сделал вас неспособным выбрать что-то иное, кроме молчания или насилия. Для этого задайте себе такой вопрос:

- Что мне следует сделать прямо сейчас, чтобы продвинуться к тому, что я хочу на самом деле?

Предположим, вы замечаете, что обижаетесь и оскорбляете коллегу за то, что он не стремится внести свою лепту в выполнение трудного задания. А он, кажется, немало удивлен вашей сильной и совершенно

неожиданной негативной реакцией. Собственно, он смотрит на вас так, словно вы только что при всех сели в лужу. Разумеется, вы при этом сказали себе, что он намеренно избегает сложных задач и, не смотря на ваши прозрачные намеки, не меняет своего поведения.

«Я просто вынужден быть грубым, — говорите вы себе. — Мне это совсем не по душе, но если бы я на него не напал, у нас возникли бы большие проблемы». Вы отделились от своей главной цели — справедливо поделить трудную и ответственную работу, сохранив при этом хорошие отношения с коллегой. В сущности, вы отказались от половины своих целей, сделав дурацкий выбор. «Лучше обидеть коллегу, чем самому оказаться в дураках».

Как вам следовало поступить в такой ситуации? Надо было открыто, честно и эффективно обсудить проблему, а не вести по человеку «прицельный огонь» оскорбительных комментариев, а затем еще и пытаться оправдать себя. Когда мы отказываемся быть беспомощными, нам просто приходится брать на себя ответственность и применять навыки ведения трудных диалогов, вместо того чтобы жаловаться на свои слабости.

## Новая история Марии

Чтобы увидеть, как все описанное работает вместе, вернемся к нашей героине — Марии. Предположим, она вернулась к началу своего Пути к действию и отделила факты от историй. Это помогло ей понять, почему ее история, рассказанная самой себе, была неполной и вредной, с ее помощью она лишь оправдывала и защищала себя. Решив целенаправленно и осознанно подойти к выявлению трех «Разумных» историй, девушка увидела их с болезненной ясностью. Теперь Мария готова рассказать продолжение истории. И в связи с этим она задает себе вопросы:

- Не пытаюсь ли я не замечать своей роли в создании данной проблемы?

*«Узнав, что Луис встречается с начальником для обсуждения нашего проекта за моей спиной, я почувствовала, что должна спросить его, почему на встречу не пригласили меня. Я понимала, что, сделав это, начну диалог, который повысит эффективность*

*и продуктивность нашего сотрудничества. Но я не сделала этого сразу, а по мере того как моя обида росла, я была все меньше заинтересована в том, чтобы поднимать этот болезненный для меня вопрос».*

- Почему разумный, рациональный и порядочный человек мог поступить так, как Лу́ис?

*«Лу́ис действительно очень заботится о высоком качестве нашей работы. Может быть, он не знает, что я в той же степени, что и он, стремлюсь к успеху проекта?»*

- Чего я хочу на самом деле?

*«Я хочу уважительных взаимоотношений с Лу́исом. И справедливого признания моих заслуг».*

- Что мне следует сделать прямо сейчас, чтобы продвинуться к тому, чего я хочу на самом деле?

*«Договориться о встрече с Лу́исом и поговорить с ним о нашей совместной работе».*

Рассказывая продолжение истории, мы освобождаемся от отравляющих последствий нездоровых эмоций. И самое замечательное, что, восстановив контроль над эмоциями и вернувшись к диалогу, мы станем хозяевами своих эмоций, а не их рабами.

А что же Мария? Как поступила она? Она запланировала встречу с Лу́исом. Готовясь к встрече, девушка отказалась от негативных и неполных историй, признала свою роль в проблеме и вступила в диалог без каких-либо предубеждений. Она поверила, что Лу́ис, возможно, вовсе не пытался выставить ее перед руководством в невыгодном свете или продемонстрировать ее некомпетентность. Встретившись с ним, Мария первым делом поделилась своими наблюдениями, стараясь избегать категоричности суждений. (Об этом мы поговорим в следующей главе.) Она не только управляла своими историями, но и знала, как правильно об этом говорить. Вовлеченный в конструктивный диалог, Лу́ис извинился перед коллегой за то, что не всегда приглашал ее на обсуждение проекта с руководством. Он сказал, что на этих встречах пытался разъяснить начальнику наиболее спорные моменты презентации, и признал, хоть и с некоторым опозданием, что не должен был выключать из этого процесса Марию. Лу́ис также

извинился за то, что перехватил инициативу во время общей презентации. Из разговора с ним Мария узнала, что когда он нервничает, то становится чрезмерно говорливым. Потом Лу́ис предложил разделить ответственность за презентацию поровну, и таким образом вероятность того, что он снова оттеснит Марию, будет сведена к минимуму. Дискуссия закончилась тем, что коллеги поняли точки зрения друг друга. Лу́ис пообещал впредь быть более внимательным к чувствам Марии.

### **Мой трудный диалог: история Кэти У.**

Мой первый муж всегда вел себя грубо, бросался оскорблениями. В результате трое наших детей росли в чрезвычайно неблагоприятной обстановке. Они не видели, чтобы я подвергалась физическому насилию, но не раз становились свидетелями страшных последствий эмоционального и психологического террора.

После шестнадцати лет брака и восьми попыток уйти от мужа я наконец вырвалась на свободу. Мои телесные раны затянулись, но я все еще борюсь с последствиями психологического насилия, от которого страдала и я, и мои дети. Например, до сих пор, стоит эмоциям накалиться, я прибегаю к молчанию или сарказму. А мои дети (теперь уже взрослые), став в детстве свидетелями множества ссор и споров, в точности копируют действия, поступки и модели взаимного неуважения, которые были приняты в нашей семье, и при этом ожидают, что я буду реагировать на это так же, как реагировала в прошлом. Но в последнее время я начала в самых разных ситуациях применять навыки ведения трудных диалогов и теперь не понаслышке знаю, что мне под силу управлять своими историями, которые так долго не давали мне вырваться из ловушки вредной модели поведения. А еще я могу уменьшить стресс и вернуть себе уверенность в ходе повседневных разговоров и принятия решений. Так, например, совсем недавно я использовала эти навыки для того, чтобы обеспечить безопасность в общении с дочерью, которую из-за злоупотребления наркотиками лишили родительских прав.

Раньше, стоило ей вспылить и нагрубить, как обычно делал ее отец, я тут же замыкалась в молчании. Но мне очень хотелось помочь дочери

возвратиться к нормальной жизни и со временем вернуть себе право хотя бы навещать детей. И я поставила перед собой цель — стать дочери другом и начать говорить с ней честно и прямо, но так, чтобы она не чувствовала угрозу своей безопасности. Последнее время я стараюсь добиться того, чтобы она без опасений делилась со мной своими историями. Для этого я внимательно наблюдаю за ее жестами и, как только вижу первые признаки раздражения, приостанавливаю диалог и напоминаю ей, что я на ее стороне.

А еще я использую Контрастирование — например, говорю: «Я знаю, что это очень трудно, и вовсе не хочу тебя расстраивать. Мне просто нужно убедиться, что мы обсудим эту проблему в мельчайших подробностях». А потом прошу разрешения исследовать болезненные для нее темы. Если она соглашается, мы продолжаем. Если нет, я извиняюсь за то, что расстроила ее, и прошу сообщить мне, когда она снова будет готова поговорить.

Я также обнаружила, что в общении следует избегать излишней прямолинейности и категоричности. Например, вместо того чтобы сказать: «Я тебя расстроила? А чем?», я теперь говорю: «Кажется, ты начинаешь расстраиваться. Я сделала что-то, что тебе не нравится?» И ответ дочери на этот вопрос, как правило, открывает двери к обсуждению истинной проблемы.

В прошлом первые пять минут после прихода дочери домой обычно были для меня мучительными. Я постоянно чувствовала, что мне приходится бороться со старыми привычками, то есть с желанием прибегнуть к молчанию или сарказму. И просто боялась открыть рот, поскольку мне казалось, что бы я ни сказала, это непременно выведет дочь из себя. Теперь я научилась управлять своими эмоциями и переосмысливать истории, которые рассказывала, убеждая себя в том, что мне никогда не удастся нормально поговорить с дочерью, что я не смогу обсуждать с ней действительно важные темы. Теперь я излагаю свои мысли убедительно и уверенно, потому что знаю: мои намерения исключительно благие и моя дочь хочет исправиться. В результате мы ведем с ней долгие разговоры, которые все чаще заканчиваются спокойно, без ругани и раздражения. Это потрясающий прогресс, и он вселяет в меня огромные надежды на будущее!

## Резюме

Если сильные эмоции удерживают вас в молчании или насилии, попробуйте сделать следующее.

### Вернитесь к началу своего Пути к действию

*Обратите внимание на свое поведение.* Заметив, что начинаете выходить из диалога, спросите себя, что вы в этот момент делаете, задав вопрос:

- Не прибегаю ли я к какой-либо форме молчания или насилия?  
*Осознайте, что вы чувствуете.* Научитесь точно определять свои эмоции. Спросите себя:
- Какие эмоции побуждают меня так действовать?  
*Проанализируйте свои истории.* Поставьте под сомнение свои умозаключения и постарайтесь найти другие возможные объяснения, альтернативные вашим историям.
- Какая история вызвала эти эмоции?  
*Вернитесь к фактам.* Откажитесь от абсолютной уверенности, начав отличать твердые факты от придуманных вами историй.
- Какие факты свидетельствуют в пользу моей истории?  
*Научитесь распознавать «Разумные» истории,* в числе которых есть истории Жертвы, истории Злодея и истории Беспомощного.

### Расскажите продолжение истории

Задайте себе следующие вопросы:

- Не пытаюсь ли я не замечать своей роли в создании данной проблемы?
- Почему разумный, рациональный и порядочный человек мог так поступить?
- Чего я хочу на самом деле?
- Что мне следует сделать прямо сейчас, чтобы продвинуться к тому, чего я хочу на самом деле?

## ГЛАВА 7

# Предоставьте ДОСТУП к своему видению

## Как говорить убедительно, но не разрушительно

*Открыто... — кем?*

**Дороти Паркер, в ответ на чье-то утверждение,  
что она говорит слишком открыто**

Мы с вами уже очень многое сделали для того, чтобы подготовиться к эффективному вступлению в трудные диалоги и управлению ими. И вот что мы усвоили: прежде всего нужно правильно настроить свое сердце. Потом следует внимательно следить за ходом диалога, обращая внимание на те моменты, когда собеседник начинает чувствовать себя не в безопасности, и при необходимости восстанавливать

безопасность. И наконец, мы должны отказаться от вредной привычки рассказывать себе бесполезные «Разумные» истории.

Итак, предположим, мы отлично подготовились и собираемся начать делиться с людьми своей точкой зрения. Мы действительно собираемся высказать свое мнение. И что же происходит?

Надо сказать, очень часто мы начинаем диалог автоматически. «Привет! Как дети? Как дела на работе?» И правда, что может быть проще? Каждый из нас знает тысячи подобных фраз, вполне отвечающих требованиям момента. И каждый свободно и эффективно использует их. В большинстве обычных случаев.

Однако когда ставки высоки, а эмоции накалены, мы с вами открываем рот и — не знаем, что дальше делать и говорить. Как мы говорили ранее, чем важнее разговор, тем менее вероятно, что наше поведение будет правильным. Обычно в таких обстоятельствах мы выражаем и отстаиваем свою точку зрения плохо.

Чтобы развить в себе нужные навыки, изучим две сложные ситуации. Сначала мы рассмотрим пять навыков ведения трудного диалога, которые помогут нам правильно говорить, когда мы понимаем, что наше сообщение может заставить собеседника занять защитную позицию, — ситуация *Высказывание рискованного мнения*. Затем мы исследуем, как эти же навыки помогают выразить наши мнения в тех случаях, когда из-за твердой убежденности в своей правоте мы рискуем скорее подавить собеседника, чем открыть его для восприятия своих идей, — ситуация *Поддержание безопасности*.

## Высказывание рискованного мнения

Когда ваша информация содержит деликатные, неприятные или противоречивые аргументы и мнения, внести ее в фонд общего смысла может быть очень трудно. Например: «Мне жаль, Марта, но людям не нравится с вами работать. Вас просят уйти из проектной команды».

Согласитесь, одно дело сообщить сотруднику, что компания планирует заменить упаковку зеленого цвета на красную, и совсем другое — сказать ему, что коллеги его недолюбливают или что он ведет себя неподобающим образом. Когда от разговора о вещах мы переходим

к разговору о людях, это всегда создает затруднения, и не удивительно, что одни справляются с такими разговорами лучше, другие — хуже.

Когда речь идет о чувствительной, деликатной информации, худшие коммуникаторы либо прямо и слепо вываливают все в фонд общего смысла, либо вообще ничего не говорят. Они либо начинают со слов: «Тебе это не понравится, но ведь кто-то же должен сказать об этом честно...» (классический дурацкий выбор), либо остаются немыми — держат язык за зубами.

Те, кто *неплохо* умеет вести диалог, из опасения испортить отношения с собеседником высказывают рискованные мнения в несколько смягченной форме. Их сообщение в целом правильно, но старательно смягчено и подслащено.

*Самые лучшие* в проведении трудных диалогов, высказывают свое мнение полно и без утайки, причем делают это так, чтобы другие чувствовали себя в полной безопасности, выслушивая это мнение и реагируя на него. Лучшие говорят — одновременно — полностью честно и абсолютно уважительно.

## Поддержка безопасности

Чтобы говорить честно в тех случаях, когда откровенность может ранить или обидеть другого человека, нужно найти способ обеспечить его безопасность в ходе беседы. Разумеется, эта рекомендация немного напоминает совет разбить кому-нибудь нос, да так, чтобы ему не было больно. И правда, разве можно сказать человеку что-то обидное и сохранить при этом взаимное уважение? Оказывается, это возможно, но при условии, что вы знаете, как соединить воедино три важных компонента: уверенность, скромность и навыки.

*Уверенность.* Большинство людей просто не станут говорить на щекотливую тему — по крайней мере, с тем, с кем об этом нужно говорить. Например, ваш коллега Брайан, приходя вечером домой, жалуется жене, что его начальник Фернандо контролирует его даже в ничтожных мелочах. То же самое он рассказывает друзьям и коллегам. Словом, уже всем известно, что Брайан думает о Фернандо — всем, за исключением самого Фернандо.

Истинные мастера ведения трудных диалогов уверены в себе и своей правоте настолько, что могут говорить неприятные вещи тому, кому их действительно нужно услышать. Они убеждены, что их мнение заслуживает того, чтобы его внесли в фонд общего смысла, и умеют формулировать свою мысль четко и ясно, не обидев и не оскорбив собеседника.

*Скромность.* Впрочем, уверенность ни в коем случае не означает высокомерия или агрессивности. Люди с развитыми навыками ведения трудных диалогов знают, что должны что-то сказать собеседнику, но понимают, что собеседник тоже может внести ценный вклад в фонд общего смысла. Эти люди достаточно скромны, чтобы понимать, что они не обладают монополией на истину и вовсе не должны каждый раз добиваться победы в споре. Сказанное ими становится отправной точкой, а не последним словом в разговоре. Возможно, они в текущий момент верят в свою идею, но при этом понимают, что получив новую информацию, могут изменить свое мнение. Поэтому они стремятся как высказать свое мнение, так и побудить других сделать то же.

*Навыки.* И наконец, мастера трудного диалога действительно обладают навыками сообщения деликатной информации. По этой причине они уверены в себе. Они не совершают дурацкого выбора между честностью и уважительностью, так как нашли способ обеспечить и то, и другое — вести откровенный и одновременно безопасный диалог. Они говорят о том, о чем другие промолчат, и люди благодарны им за честность.

## **Good Night? До свидания!**

Давайте рассмотрим, как следует подходить к обсуждению деликатных тем, на примере чрезвычайно сложной жизненной ситуации. Боб приходит домой и видит, что его жена Кэрол чем-то страшно расстроена. Опухшие глаза выдают, что она только что плакала. Но когда муж появляется на пороге, Кэрол не спешит к нему за утешением. Напротив, она смотрит на него с немым вопросом: «Как ты мог?!». Боб еще не знает, что Кэрол подозревает его в измене. Однако она ошибается.

Почему женщина пришла к столь опасному и неверному выводу? Незадолго до прихода мужа она просматривала отчет об операциях по кредитной карте и обнаружила в ней платеж за номер в Good

Night — дешевом мотеле, расположенном в паре километров от их дома. «Зачем мужу останавливаться в гостинице рядом с домом? — недоумевает Кэрол. — И почему я ничего об этом не знаю?» И тут ее словно молнией поражает: «Он мне изменяет!»

Каков же наихудший способ управления этой ситуацией (за исключением, конечно, того, чтобы тут же сложить чемоданы и вернуться в Австралию)? Каков наихудший способ *разговора* об этой проблеме? Большинство из вас согласятся, что жуткие обвинения, сопровождающиеся угрозами, — хороший кандидат для данной номинации. И именно это делает большинство людей в подобных обстоятельствах. И Кэрол, к сожалению, не исключение.

— Поверить не могу, что ты так со мной поступил, — говорит она мужу с болезненным надрывом.

— Как поступил? — недоумевает Боб. Он не знает, о чем именно идет речь, но понимает, что о чем-то плохом.

— Ты отлично знаешь, о чем я говорю, — продолжает Кэрол в том же духе.

«Может, я забыл о ее дне рождения? — лихорадочно размышляет Боб. — Да нет, сейчас даже не лето. А день рождения Кэрол... ну, во всяком случае, на ее день рождения всегда стоит жуткая жара».

— Прости, но я не знаю, о чем ты говоришь, — признается Боб.

— У тебя любовница, и у меня есть этому доказательства! Вот! — Кэрол протягивает мужу мятый лист с распечаткой.

— Где здесь говорится, что у меня есть любовница? — спрашивает совершенно сбитый с толку Боб, потому что, во-первых, любовницы у него нет, а во-вторых, на листе не видно никаких компрометирующих фотографий.

— Это распечатка счета за мотель, мерзавец ты этакий! Ты водил туда какую-то женщину, да еще и расплатился нашей кредиткой!!! Поверить не могу, что ты так поступил со мной!

Если бы Кэрол была на сто процентов уверена, что Боб завел интрижку, возможно, подобный разговор можно было бы как-то оправдать. Хотя это был бы и не лучший способ поговорить с мужем, но Бобу, по крайней мере, было бы понятно, почему жена его обвиняет и ведет себя агрессивно.

Однако в действительности у Кэрол имеется только листок с цифрами. Именно эта материальная улика вызвала ее подозрения. Как же ей следовало начать разговор на эту чрезвычайно неприятную тему, чтобы диалог состоялся?

## Предоставьте ДОСТУП к своему видению

Если цель Кэрол действительно состоит в том, чтобы конструктивно обсудить трудный и щекотливый вопрос (подозрение в супружеской измене), то единственная возможность для нее сделать это — оставаться в диалоге. По крайней мере, до тех пор, пока она не подтвердит либо не опровергнет свои подозрения. И это относится к любому трудному диалогу («Я считаю, что вы меня чрезмерно контролируете», «Мне кажется, ты употребляешь наркотики» и другие сложные вопросы). Следовательно, несмотря на самые ужасные подозрения, ни в коем случае нельзя вести себя по отношению к собеседнику неуважительно и нарушать его безопасность угрозами и обвинениями. Так что же нужно делать?

Начните с сердца. Подумайте, что вы *на самом деле* хотите и как добиться этого с помощью диалога. Управляйте своей историей — помните, что мы склонны поспешно создавать свои истории Жертвы, Злодея или Беспомощного. Лучший способ отыскать истинную историю — перестать *разыгрывать* наихудшие истории, которые мы сами создаем. Эти истории ведут нас к саморазрушительным играм в молчание или насилие. Ищите другие возможные объяснения ситуации столько времени, сколько понадобится для успокоения эмоций и перехода к диалогу. В конце концов, если выяснится, что ваше первое впечатление было верным, а подозрения подтвердятся, у вас будет достаточно времени для конфронтации.

После того как вы поработали над собой, чтобы подготовить нужные условия для диалога, вы можете применить пять навыков, пять инструментов, которые помогут вам говорить на самые чувствительные темы. Их легко запомнить с помощью аббревиатуры ДОСТУП. Вот как она расшифровывается:

1. Делитесь фактами.
2. Описывайте свою историю.

3. Спрашивайте собеседника о его видении.
4. Тактично избегайте категоричности.
5. Убеждайте / Приглашайте высказываться.

Первые три навыка связаны с тем, *что* вам следует делать; остальные два — с тем, *как* это нужно делать.

## Навыки «Что»

### Делитесь фактами

В предыдущей главе мы говорили, что возвращаясь к самым истокам своего Пути к действию, мы добираемся до фактов. Например, Кэрол обнаружила в распечатке по кредитной карте счет за проживание в мотеле. Это факт. Затем она придумала свою историю — об интрижке Боба. Конечно, она тут же решила, что ее подло предали, и испытала ужас. И наконец, Кэрол напала на Боба: «Мне не нужно было выходить за тебя замуж!» Весь этот разговор был быстрым, предсказуемым и чрезвычайно неприятным.

А если бы Кэрол пошла иным путем — тем, который начинается с фактов? Что если бы она сумела приостановить рассказывать самой себе свою ужасную историю (намеренно придумывая альтернативные правдоподобные истории) и начала свой диалог с мужем с фактов? Разве этот путь не был бы более безопасным? «Может, этому счету за номер найдется другое, вполне логичное объяснение? — подумала бы Кэрол. — Почему бы мне не начать с подозрительного счета, а потом уже отталкиваться от этого?»

Сделав так, она поступила бы правильно. Наилучший способ поделиться своим видением с другим человеком заключается в том, чтобы вместе с ним пройти по своему Пути к действию — точно так же, как вы по нему уже сами проходили, от начала до конца (см. рис. 7.1). К сожалению, под воздействием адреналина мы склонны действовать прямо противоположным образом. Одержимость собственными историями и эмоциями приводит к тому, что мы начинаем именно с них. Очевидно, что начинать с рассказа своих ужасных историй — наиболее противоречивый, наименее действенный и самый оскорбительный способ начала разговора из всех возможных.



Рис. 7.1. Путь к действию

Эта стратегия еще больше ухудшает ситуацию тем, что формирует самореализующееся пророчество. Мы так спешим высказать свои нелицеприятные выводы, что делаем это самым неэффективным способом. Затем, получив негативные результаты (которые мы *обязательно* получим), мы лишний раз убеждаемся, что невозможно высказать рискованную точку зрения, не создав проблем. Поэтому в следующий раз, когда у нас появится рискованная тема, мы будем испытывать еще меньше желания обсуждать ее. Невысказанное накапливается внутри, эмоции доходят до точки кипения, и когда мы наконец делимся своей ужасной историей, то делаем это чаще всего из мести. Круг замыкается, и цикл повторяется.

*Факты наименее спорны.* Только факты обеспечивают безопасное начало диалога, ведь они наименее спорны. Поэтому и называются фактами. Скажем, с фразой «Вчера вы на двадцать минут опоздали на работу» не поспоришь. А вот выводы, напротив, спорны. Например, вы говорите кому-то: «Тебе вообще нельзя доверять». Вряд ли можно считать этот вывод фактом. Более того, такое утверждение похоже на оскорбление и вполне может быть оспорено. В ходе разговора мы можем захотеть поделиться и своими выводами, но мы совсем не желаем начинать диалог с этих спорных высказываний.

*Факты наиболее убедительны.* Факты, в отличие от умозаключений, не только менее спорны, но и более убедительны. Факты служат фундаментом для выводов и суждений. Так что если хотите убедить других, не начинайте с историй. Начните со своих наблюдений. Например, какое из двух заявлений кажется вам более убедительным?

— Я требую, чтобы вы прекратили сексуальные домогательства!  
или

— Когда вы разговариваете со мной, ваш взгляд все время движется вверх-вниз; вы никогда не смотрите мне в глаза. Иногда вы кладете руку мне на плечо.

Однако, говоря об убедительности, следует добавить, что в данном случае наша цель вовсе не в том, чтобы непременно убедить собеседника в своей *правоте*. Мы не пытаемся победить в диалоге, а только хотим добавить свой смысл в общий фонд, чтобы быть услышанными. Мы стараемся помочь другому понять, как разумный, рациональный и порядочный человек может прийти к той истории, которую мы ему расскажем. Вот и все.

Начиная с шокирующих или оскорбительных заявлений («Прекратите постоянно ощупывать меня взглядом!» или «Я думаю, мы должны объявить о банкротстве»), вы фактически толкаете собеседника к тому, чтобы он тут же рассказал себе о вас историю Злодея. Поскольку вы не представили в поддержку своего мнения никаких фактов, он сам придумает причины для ваших слов и поведения. И скорее всего, сочтет вас глупцом или злодеем.

Итак, если вы хотите, чтобы собеседник понял, почему разумный, рациональный и порядочный человек может прийти к мыслям, которые есть у вас, начинайте с ваших фактов.

А если вы не уверены в своих фактах (если придуманная вами история целиком поглотила все ваши мысли), уделите необходимое время, чтобы подумать о фактах до вступления в трудный диалог. Отделите факты от историй. Сбор фактов — это ваша домашняя работа перед трудным диалогом.

*Факты наименее обидны.* Если вы хотите поделиться своей историей, никогда не начинайте прямо с нее. Ваша история (особенно если она ведет к довольно негативным выводам) может неприятно удивить и оскорбить человека. Помните, что уничтожить безопасность диалога можно одной-единственной необдуманной фразой, как в случае Брайана и Фернандо.

- Я хотел бы поговорить о вашем стиле руководства. Вы контролируете каждый мой шаг, и это начинает сводить меня с ума.
- Да что вы такое говорите? Я всего лишь прошу вас выполнять задания в срок, а вы на меня нападаете...

Начав со своей истории (и тем самым разрушив безопасность), вы можете никогда не добраться до фактов.

*Начните свой Путь к действию с фактов.* Чтобы правильно рассказать свою историю, нужно провести слушателя по своему Пути к действию. Пусть человек пройдет весь путь с самого начала до конца, а не с конца до... куда получится... Пусть переживет то же, что и вы — начиная с имеющихся фактов. В этом случае, когда вы будете говорить о том, к каким выводам вы начинаете приходить, ваш собеседник поймет, почему это произошло. Сначала факты — потом история. И непременно рассказывайте свою историю именно как возможную историю, а не как факт.

Вернемся к разговору Брайана и Фернандо.

— Когда я начал здесь работать, вы попросили, чтобы я встречался с вами дважды в день. Это чаще, чем с любым другим сотрудником нашего отдела. А еще вы попросили, чтобы я рассказывал вам обо всех своих идеях, прежде чем включить их в проект. *(Факты.)*

— Ну и к чему вы, собственно, клоните?

— Не уверен, что именно это вы имели в виду, но мне стало казаться, что вы мне просто не доверяете. Возможно, вы думаете, что я не подхожу для этой работы или что у вас из-за меня будут проблемы? *(Возможная история.)*

— На самом деле я просто хотел, чтобы вы могли воспользоваться моей помощью до того, как проект зайдет уже достаточно далеко. Понимаете, ваш предшественник постоянно обнаруживал, что упустил очень важную деталь проекта, только доведя его практически до завершения. И теперь я стараюсь избежать подобных сюрпризов.

Заслужите право поделиться своей историей, начав с изложения фактов. Факты готовят фундамент для любого деликатного диалога.

## **Описывайте свою историю**

Поделиться своей историей может быть не просто. Даже если вы начинаете с фактов, собеседник все равно может занять оборонительную

позицию, едва вы перейдете к истории. И это неудивительно. В конце концов, вы делитесь нелестными для него суждениями и выводами.

Зачем вообще нужно делиться своей историей? Это необходимо потому, что факты сами по себе редко достойны упоминания. Только в сопровождении истории факты становятся призывом к дискуссии. Если привести голые факты, собеседник может не понять, насколько серьезно обстоит дело. Например:

- Я заметил в вашем портфеле диск с программным обеспечением компании.
- Да, в том-то и прелесть компьютерных программ. Их можно носить в портфеле.
- Но это же конфиденциальная информация!
- Ну да, от нее ведь зависит будущее нашей компании.
- Мне кажется, этот диск нельзя выносить за пределы офиса.
- Совершенно с вами согласен. Ведь его могут украсть.  
*(Похоже, настало время поделиться выводами.)*
- Вот я и подумал, что этот диск делает в вашем портфеле? Похоже, вы собираетесь забрать его домой. Это так?

*Требуется уверенность.* Ведь делиться негативными выводами и неприятными оценками (например: «Я начинаю думать, не воруете ли вы») не так уж легко. Чтобы поделиться с человеком подобной историей, требуется уверенность. Но если вы сделали домашнюю работу, заранее обдумав факты, положенные в основу вашей истории, то уверены, что ваш вывод рационален и обоснован. Он заслуживает того, чтобы быть услышанным. Начав с фактов, вы заложили фундамент. Если вы тщательно обдумали факты и начали беседу с них, то у вас появилась значительно большая уверенность для добавления этого спорного, но чрезвычайно важного смысла в общий фонд.

*Не копите негативные эмоции.* Иногда нам не хватает уверенности, чтобы высказаться прямо, и мы долго откладываем обсуждение острых тем. В результате накапливается целый арсенал негативных суждений. Например, вы собрались серьезно поговорить с учительницей вашей дочери-второклассницы. Учительница намерена оставить ее на второй год. А вы, конечно же, этого не хотите. И в вашей голове происходит следующее:

«Просто поверить не могу! Учительница только что окончила колледж и уже решила оставить мою Дебби на второй год. Ей наплевать на чувства ребенка, который испытает такую травму! Она еще и ссылается на рекомендации школьного психолога. А он-то вообще настоящий идиот. Я уже встречался с ним и не доверила бы ему лечить банальную простуду. Я не позволю этим двоим указывать мне, что делать!»

Какие из этих мыслей вы могли бы высказать вслух? Полагаем, далеко не все. Чтобы хотя бы как-то надеяться на здоровый диалог, вам придется хорошенько поработать над своей историей Злодея. По мере этой работы ваша история постепенно начинает звучать примерно так (обратите внимание на тщательный подбор слов — в конце концов, это ваша история, а не факты):

«Когда я впервые услышал ваши рекомендации, моей первой реакцией было не согласиться с таким решением. Но поразмыслив, я понял, что могу ошибаться. У меня нет достаточно-го опыта, чтобы правильно оценить, что лучше для моей Дебби в этой ситуации. Я вот только боюсь, что если ее оставят на второй год, это станет для дочки травмой на всю жизнь. Я знаю, что это сложный вопрос. И мне бы хотелось обсудить с вами, как мы можем подойти к решению наиболее взвешенно и объективно».

*Следите за безопасностью.* Рассказывая историю, внимательно следите за любыми сигналами ухудшения атмосферы безопасности. Если собеседник начинает защищаться или выглядит обиженным или оскорбленным, прервите диалог и восстановите безопасность с помощью Контрастирования.

*Используйте Контрастирование, например, так:*

«Я знаю, что вы очень заботитесь о моей дочери, и уверена в вашей квалификации. Меня волнует вовсе не это. Я знаю, что вы, так же как и я, хотите помочь Дебби. Единственное, что меня беспокоит, — это весьма неоднозначное решение, которое окажет серьезное влияние на ее дальнейшую жизнь».

Старайтесь не оправдываться и не извиняться за свои взгляды. Помните, что цель контрастирования — не смягчить свои слова, а гарантировать, что ваш визави не услышит в них больше, чем вы хотели ему сказать. Будьте достаточно уверенными, чтобы поделиться с собеседником именно тем смыслом, который вы хотите до него донести.

## **Спрашивайте собеседника о его видении**

Ключом к эффективному сообщению мнений по деликатным и чувствительным вопросам является сочетание уверенности и скромности. Уверенность выражается в открытом обмене фактами и историями. Скромность проявляется в просьбе к другим поделиться их мнением и в реальном интересе к этому мнению.

Итак, поделившись с собеседником своими взглядами, то есть представив ему факты и истории, попросите его сделать то же самое. Если ваша цель заключается в том, чтобы наполнить фонд общего смысла, а не быть правым; если вы действительно стремитесь выработать в итоге наилучшее решение, а не сделать все по-своему, то вы охотно выслушаете мнение другого человека. Открытость для новых знаний — лучшее проявление скромности. Например, спросите себя: «О чем думает учительница моей дочери?», «На самом ли деле мой руководитель стремится меня контролировать в мелочах?», «Действительно ли муж мне изменяет?»

Чтобы узнать мнение других по волнующему вас вопросу, побуждайте их поделиться фактами, историями и чувствами. Затем внимательно выслушивайте их. В равной степени важно быть готовым отказаться от своей истории или изменить ее по мере того, как в фонд общего смысла поступает новая информация.

## **Навыки «Как»**

### **Тактично избегайте категоричности**

Читая приведенные выше примеры, вы не могли не заметить, что мы очень осторожно подходим к выбору слов для описания как фактов, так и историй, тщательно избегая категоричности и догматизма, например: «Мне стало интересно, почему...»

Избегать категоричности означает одно: вы рассказываете свою историю именно как историю, не маскируя ее под неопровержимые факты. Говоря собеседнику: «Возможно, вы не слышали, что...», вы показываете ему, что не на сто процентов в этом уверены. Вводная фраза «На мой взгляд...» подразумевает, что это не более чем ваше мнение.

Описывая свою историю, ведите себя уверенно и скромно. Делитесь ею так, чтобы выразить достаточную убежденность в своих выводах, но при этом продемонстрировать, что готовы к тому, что собеседник оспорит ваши выводы, и даже хотите этого. Вместо слов: «Дело в том, что...», скажите: «На мой взгляд...» Замените «Все известно» на «Я поговорил с тремя нашими поставщиками, и они считают...» Смягчите свои слова, сказав вместо «Мне совершенно ясно, что...» что-то вроде «Я подумал, а что если...»

Почему следует смягчать свои слова? Потому что мы с вами стараемся наполнить общий фонд смыслом, а не навязать свою точку зрения. Если действовать агрессивно, информация не попадет по назначению. Не забывайте об одном из парадоксов диалога: чем более напористо и агрессивно вы будете себя вести с человеком, не разделяющим вашего мнения, тем менее уступчивым он будет становиться. Иными словами, выражая свои мысли прямо, резко и категорично, мы не усиливаем свое влияние, а напротив, ослабляем его. Верно и обратное: чем менее вы категоричны, тем больше собеседник склонен разделить вашу точку зрения.

В связи с этим возникает любопытный вопрос. Нас часто спрашивают: разве стремление избегать категоричности не равнозначно попытке манипулировать окружающими? Выходит, ты притворяешься, будто не вполне уверен в своей точке зрения, только для того, чтобы собеседник не заметил агрессии и не стал защищаться.

Наш ответ на этот вопрос однозначно *отрицательный*. Если вы только притворяетесь некатегоричным, никакого диалога не получится. Нужно избегать категоричности именно потому, что вы действительно не уверены, правильные ли вы сделали выводы и верно ли интерпретировали факты. Никогда не следует притворяться, что вы уверены в своей правоте меньше, чем есть на самом деле. Но не следует также делать вид, будто вы уверены в своих словах больше, чем позволяют ваши ограниченные возможности. Любые наблюдения

и выводы могут оказаться искаженными и неверными, а наши истории вообще представляют собой всего лишь догадки.

*Некатегоричность* — это не бесхарактерность. Некоторые люди так беспокоятся о том, чтобы не показаться собеседнику излишне агрессивными и настойчивыми, что совершают ошибку, двигаясь в противоположном направлении. Они делают очередной дурацкий выбор, начиная вести себя как бесхарактерные слабаки. По их мнению, единственный безопасный способ поделиться деликатной информацией или негативной оценкой — это преподнести факты так, будто все это совершенно не важно, просто сущие мелочи, например: «Я знаю, что это, скорее всего, полная чушь, но...» или «Можешь считать меня сумасшедшим, но...»

Если вы начинаете разговор с опровержения собственных слов и делаете это тоном, наводящим на мысль о терзающих вас сомнениях, знайте: вы сводите на нет эффект своего обращения. Одно дело проявлять такт и готовность к обмену мнениями, и совсем другое — демонстрировать неуверенность в своей правоте. Подбирайте такие слова, которые ясно показывают, что вы делитесь своим субъективным и необязательно верным мнением, но не то, что вы сомневаетесь и сильно нервничаете.

### **«Хорошая история»: тест для проверки эффективности слов**

Чтобы лучше понять, как поделиться своей историей, не опасаясь показаться ни слишком категоричным и агрессивным, ни слабохарактерным, рассмотрите следующие примеры:

*Слишком мягко:* «Это, наверное, звучит глупо, но...»

*Слишком жестко:* «Как ты можешь так нас подставлять?!»

*Как следует:* «Мне начинает казаться, что ты уносишь это домой для личного использования. Это так?»

*Слишком мягко:* «Мне очень неловко об этом говорить, но...»

*Слишком жестко:* «Когда ты начал употреблять наркотики?»

*Как следует:* «Это ведет меня к выводу, что ты начал употреблять наркотики. Нет ли у тебя какого-то другого объяснения, чего-то, что я упустил?»

*Слишком мягко:* «Возможно, я сам виноват, но...»

*Слишком жестко:* «Да вы и собственной маме не доверите яйцо сварить!»

*Как следует:* «У меня возникает чувство, что вы мне не доверяете. Это действительно так? Если да, то мне хотелось бы знать, какие мои действия привели к тому, что я потерял ваше доверие».

*Слишком мягко:* «Может, конечно, я сексуально озабочен или что-то в этом роде, но...»

*Слишком жестко:* «Если ты не начнешь чаще заниматься со мной сексом, я от тебя уйду!»

*Как следует:* «Не думаю, что ты делаешь это намеренно, но я начинаю чувствовать себя отвергнутым».

## **Убеждайте и Приглашайте высказываться**

Когда вы просите собеседника поделиться своим видением, огромное значение имеет то, как вы это делаете. Нужно не только поощрять человека высказываться, но делать это так, чтобы он понял: как бы сильно его идеи ни отличались от ваших, вы хотите и готовы их услышать. Люди должны чувствовать, что делиться с вами своими наблюдениями и историями совершенно безопасно, особенно если их мнение отличается от вашего. В противном случае они не будут с вами откровенны и вы лишитесь бесценной возможности проверить верность и актуальность своей точки зрения.

Помните, что фактор безопасности особенно важен в том случае, если трудный диалог ведется с человеком, склонным к молчанию. Некоторые люди в подобных обстоятельствах совершают дурацкий выбор. Они боятся, что если честно и открыто выскажут свое мнение, то собеседник, скорее всего, просто откажется продолжать общение. Иными словами, они выбирают между высказыванием своих соображений и выслушиванием другой точки зрения. *Лучшие* мастера ведения диалога не выбирают. Они делают и то, и другое, поскольку им известно, что единственное ограничение силы, с которой они высказывают свое мнение, настойчивость, с которой они побуждают других ставить их точку зрения под сомнение.

*Приглашайте людей высказывать противоположные точки зрения.* Если вы заметили, что собеседник не горит желанием поделиться с вами своим мнением, дайте ему понять, что по-настоящему хотите услышать его точку зрения, даже если она совершенно не совпадает с вашей. И пусть он с вами не согласен — так даже лучше. Если его мнение спорное и даже обидное, уважайте его за то, что он нашел в себе мужество высказаться откровенно. Если его факты или истории отличаются от ваших, вам непременно нужно их услышать; только тогда у вас будет полное представление о происходящем. Обязательно убедитесь, что у человека есть возможность высказаться, активно приглашая и побуждая их к этому, например, так: «Может быть, кто-то видит это иначе?», или «Возможно, я здесь что-то упустил?», или «Теперь мне бы очень хотелось узнать о другом взгляде на эту историю».

*Действительно имейте это в виду.* Иногда предложение высказать свою точку зрения сформулировано скорее как угроза, чем как призыв к обмену мнениями. «Вот так я вижу эту ситуацию. Надеюсь, все согласны?» Никогда не превращайте приглашение в давление. Призывайте людей к откровенности как словами, так и тоном и жестами, которые должны доносить до них идею: «Я действительно хочу вас услышать». Например: «Я знаю, что далеко не все хотят говорить на эту тему, но я бы очень хотел услышать мнение каждого из вас» или «Я знаю, что у этой истории как минимум две стороны. Можем ли мы узнать другую точку зрения? К каким проблемам может привести нас это решение?»

*Играйте роль адвоката дьявола.* Иногда очевидно, что человек не верит вашим фактам или истории, но при этом воздерживается от высказывания своего мнения. Вы искренне просите его это сделать, даже говорите прямо, что очень хотите услышать иную точку зрения, но безрезультатно. В такой ситуации, чтобы сдвинуть дело с мертвой точки, начните играть роль адвоката дьявола. Смоделируйте несогласие с собственным мнением. «Может, я и ошибаюсь. Может, все обстоит иначе? Возможно, причина снижения продаж в том, что...»

*Убеждайте собеседников высказываться до тех пор, пока ваш мотив не станет совершенно очевидным.* Иногда — особенно если вы выше по положению, — даже если вы старательно избегаете категоричных

суждений, окружающие подозревают, что вам нужно только их согласие либо что вы провоцируете их на откровенность, которая не принесет им ничего хорошего. Особенно часто так случается, когда руководитель или другое облеченное властью лицо, занимавшее вашу должность до вас, убеждал людей открыто выражать свои мысли, а затем наказывал их за это.

Именно тут вам и пригодится *навык убеждения и приглашения* к откровенным высказываниям. Помните, что вы можете аргументировать свое мнение как угодно энергично при условии, что еще более энергично поощряете — даже умоляете — других его опровергать. Ваша настойчивость при приглашении других не соглашаться и ставить под сомнение вашу точку зрения — реальная проверка ваших истинных мотивов, хотите ли вы выиграть этот спор или вовлечь других в настоящий диалог.

## Снова мотель Good Night

Чтобы увидеть, как навыки ДОСТУП работают вместе, вернемся к счету за номер в мотеле. На этот раз Кэрол подошла к обсуждению деликатного вопроса несравненно разумнее.

- Привет, дорогая, как прошел день?
- Не слишком хорошо.
- Почему?
- Я проверяла распечатку по кредитной карте и заметила счет на сорок восемь долларов за номер в мотеле Good Night. Ну, в том, что рядом с нашим домом. *(Делится фактами.)*
- Черт, это, должно быть, какая-то ошибка.
- Наверное.
- Да не волнуйся! Как только я буду рядом с мотелем, обязательно найду и все проверю.
- Мне кажется, будет лучше, если мы проверим все прямо сейчас.
- Ты так думаешь? Но ведь счет меньше чем на пятьдесят долларов. По-моему, это может и подождать.
- Но меня беспокоят совсем не деньги.
- А что?

- Понимаешь, мотель находится на нашей улице. А ты сам знаешь, как моя сестра узнала, что Фил ей изменяет. Она нашла подозрительный счет из гостиницы. *(Рассказывает историю, избегая категоричности.)* Скажешь, мне не о чем волноваться? А как, по-твоему, счет за мотель оказался в нашей распечатке? *(Просит собеседника поделиться его видением.)*
- Не знаю, но по поводу меня ты точно можешь не волноваться.
- Раньше ты никогда не давал мне повода сомневаться в твоей верности. Я не верю, что ты завел интрижку. *(Контрастирует.)* Просто мне было бы гораздо легче, если бы мы выяснили этот вопрос прямо сейчас. Это не будет трудно для тебя? *(Убеждает, приглашает высказаться.)*
- Вовсе нет. Давай сейчас же позвоним в мотель и выясним, что произошло.

Реальный разговор между супругами звучал именно так, как мы здесь описали. Охваченная подозрением жена постаралась избежать необоснованных обвинений и неправильных историй, привела факты, а затем без лишней категоричности поделилась своими выводами. В итоге выяснилось, что в начале месяца пара ходила в китайский ресторан, владельцу которого, как оказалось, принадлежит и мотель. Супруги выяснили, что он просто использовал для распечаток счетов по обоим предприятиям один и тот же аппарат и объединил их в одну распечатку. Только и всего!

Рассказав свою историю тактично, не нападая на мужа, не скандаля и не угрожая, обеспокоенная Кэрол сумела предотвратить ссору, и отношения супругов не испортились, а напротив, только укрепились, в то время как могли совсем разрушиться.

## Споры

Посмотрите два видеоролика, в которых наглядно продемонстрирована несомненная потребность в навыках ДОСТУП. В первом из них двум коллегам не удастся прийти к согласию по поводу клиента. Их неспособность применить нужные навыки приводит к полному провалу диалога. Во втором один из сотрудников использует навыки ДОСТУП, чтобы диалог был конструктивным.

## Твердые убеждения

Теперь рассмотрим еще одну проблему, которая может помешать беседе. На этот раз вы не даете негативной оценки и не рассказываете неприятных историй; вы просто намерены вступить в спор и любой ценой отстоять свою позицию. Все мы постоянно так поступаем. Дома, на работе, даже в очереди в магазине.

К сожалению, как только ставки повышаются и участники разговора высказывают мнения, противоположные нашему — *а в глубине души мы глубоко убеждены в собственной правоте*, — мы начинаем проявлять излишнюю настойчивость. Нам просто необходимо победить. Слишком уж многое поставлено на карту, причем только наше мнение — единственно верное. Если все не согласится с ним, дальше все пойдет не так, как надо. Иными словами, когда вопрос для вас по-настоящему важен, притом что вы абсолютно уверены в своей правоте, вы не просто убеждаете собеседника, а пытаетесь навязать ему свою точку зрения. Чему, вполне естественно, он изо всех сил сопротивляется. Вы же, в свою очередь, давите на него все сильнее и сильнее.

Нам как консультантам постоянно приходится наблюдать, как люди попадают в подобные ситуации. Например, за столом для обсуждения важного вопроса собралась группа лидеров компании. Сначала кто-то один намекает, что только он способен полностью обрисовать картину. Потом другой начинает, словно ядовитые стрелы, метать факт за фактом. А третий — так уж получается, что именно он располагает важнейшей информацией, — замыкается в молчании. Страсти кипят, и слова, тщательно подобранные и заранее продуманные, теперь прорываются наружу совсем в другом виде — в форме непробиваемой уверенности в своей правоте. Таким тоном обычно провозглашают абсолютные истины, достойные быть высеченными на камне или вывешенными над входом в церковь. Никто никого не слушает; все присутствующие выбирают тактику либо насилия, либо молчания, и фонд общего смысла так и остается полупустым и замусоренным. В такой ситуации проигрывают все.

## Как же мы до этого дошли?

*Все начинается с истории.* Обычно мы чувствуем потребность навязывать другим свои идеи тогда, когда считаем, что только мы правы, а все остальные ошибаются. Нам нет нужды расширять фонд общего смысла их мнениями, потому что есть наше, единственное безусловно верное. А еще мы твердо уверены в том, что бороться за свою правду — наша святая обязанность. Почетная и благородная. Что именно так поступают принципиальные люди, люди с характером.

Нет-нет, в этой нашей истории собеседники не предстают в образе злодеев. Они просто не знают того, что известно нам. А мы, конечно же, этикие герои своего времени, выступившие в крестовый поход против наивности и ограниченности окружающих.

*Мы считаем себя вправе прибегать к запрещенным приемам.* Окончательно убедив себя в том, что наш долг бороться за истину, мы пускаем в ход тяжелую артиллерию, используя все не слишком честные приемы ведения дебатов, которым научились за многие годы. Главный среди них — умение подтасовывать факты. Мы охотно выкладываем информацию, подкрепляющую нашу точку зрения, но при этом скрываем или умалюем все, что с ней не согласуется. А потом еще и щедро приправляем свои заявления преувеличениями вроде «Все известно, что для нас это единственный выход». А когда и это не срабатывает, приукрашиваем свою риторику откровенно провокационными фразами, например: «Любой, у кого есть мозги, непременно со мной согласится».

В ход идут и другие запрещенные приемы. Например, мы «тонко» намекаем на авторитеты: «Кстати, шеф высказался именно за этот вариант». Или нападаем на собеседника: «Ты же не настолько наивен, чтобы на самом деле в это верить?» Или прибегаем к огульным обобщениям: «Если такое произошло в международном подразделении, то у нас-то и подавно случится». Или пускаем в ход саркастические аргументы: «Конечно, мы можем принять и ваш план — если хотим обидеть наших лучших клиентов, а то и вовсе их лишиться».

И чем агрессивнее и упорнее мы стараемся навязать другим свою точку зрения, чем более грязные методы используем, тем большее сопротивление вызываем, тем хуже получаем результат и тем сильнее портим свои отношения с окружающими.

## Как изменить эту ситуацию?

Решить эту задачу, по сути, очень просто. Разумеется, если вы сумеете заставить себя это сделать. Почувствовав, что вас охватило острое желание непременно убедить собеседника в вашей правоте, приостановите начатую атаку и подумайте, что вы на самом деле хотите для себя, для него и для ваших взаимоотношений. А затем спросите себя: «Как бы я себя вел, если бы действительно хотел достичь именно этих результатов?» Когда уровень адреналина у вас в крови снизится, вы сможете воспользоваться описанными выше навыками ДОСТУП.

Во-первых, *следите за сигналами*. Обращайте внимание, в какой момент собеседник в ответ на ваши действия начинает защищаться и сопротивляться: повышает голос и (или) явно преувеличивает факты, на которых основаны его доводы, либо, напротив, замыкается в молчании. На время отойдите от темы беседы (какой бы важной она ни была) и сфокусируйтесь на своем поведении. Может быть, вы подались вперед? Повысили голос? Произносите длинные речи и пытаетесь навязать собеседнику свою точку зрения? Помните: *чем важнее для вас вопрос, тем меньше шансов, что, обсуждая его, вы выберете наилучший способ действий*.

Во-вторых, смягчите свой подход. Примите идею, что другим тоже есть что сказать, а еще лучше — что у них, возможно, есть отсутствующий фрагмент головоломки. И убедительно попросите их высказать свою точку зрения.

Конечно, это непросто. Отступить и сдерживаться, когда вопрос чрезвычайно важен, — противоестественное и трудно выполнимое действие для большинства из нас. Непросто смягчить речь, когда вы абсолютно уверены в своей правоте, а с вами упрямо не соглашаются. Ну кто интересуется мнением других людей, зная наперед, что они просто не могут быть правы? Это же просто бессмыслица!

Возможно, наш совет избегать излишней настойчивости, когда под сомнение ставится то, в чем вы абсолютно убеждены, покажется вам не слишком разумным. Конечно, когда вы видите, как *другие* переходят от конструктивного диалога к агрессивному навязыванию своего мнения, вам очевидно, что так они никого не убедят, если не сдадут назад... Но это только в том случае, когда смотришь на *других*. А вот когда мы сами давим изо всех сил — это правильно. Не так ли?

Давайте же смотреть правде в глаза. Когда дело доходит до наших самых сильных убеждений, бурные эмоции нередко становятся нашим злейшим врагом. Разумеется, в вере самой по себе нет ничего плохого. Иметь собственное мнение — нормально, даже хорошо. Проблемы возникают тогда, когда мы стараемся навязать его окружающим. Например, если мы верим в ту или иную идею, нас охватывают эмоции и мы пытаемся заставить других согласиться с нами. В такие моменты наше мнение перестает поступать в фонд общего смысла. Вместо этого наши мысли вырываются изо рта, словно пули из пулемета или струя воды из пожарного гидранта. И что, по вашему мнению, происходит дальше? Правильно, собеседники занимают защитную позицию. Значит, эмоции не помогают, а только вредят.

*Остановитесь.* Так что же делать в такой ситуации? Остановите себя прежде, чем начнете страстный монолог. Если вас охватывает возмущение и вы не можете понять, почему человек никак не хочет разделить вашу точку зрения — а ведь вы правы, это просто очевидно! — признайте, что вступаете на очень опасную территорию.

Откажитесь от жестких и резких слов и высказываний, но не от своих убеждений. Держитесь за свои убеждения — просто попытайтесь представить их собеседникам в более мягкой форме.

### **Мой трудный диалог: история Лори А.**

Три года назад моей дочери-подростку поставили диагноз «биполярное расстройство». Ее маниакальные перепады настроения были просто ужасны: после страшных приступов ярости и истерик дочь впадала в жуткую депрессию. Мы с мужем по-настоящему опасались за ее жизнь.

Чтобы подобрать правильную комбинацию препаратов для пациента, страдающего биполярным расстройством, требуется очень много времени. И больной должен строго выполнять все предписания. И конечно, любые другие лекарственные препараты и алкоголь строго-настрого запрещены. В тот трудный период к нам постоянно приезжала полиция, чтобы остановить очередную вспышку ярости. Мы беспомощно наблюдали за тем, как дочь принимает наркотики и алкоголь, как она режет себя лезвиями. Она перестала ходить в школу. В итоге нам пришлось ее госпитализировать. Мы много молились за нашу бедную девочку.

И Бог нам помог! Однажды я решила попробовать использовать во время маниакальных приступов ярости и депрессии навыки ведения трудных диалогов. И это сработало! Контрастные заявления на редкость эффективно ослабляли (и ослабляют) и гнев, и депрессию. А позже, когда состояние дочери немного нормализовалось, истинным спасением для нас стали навыки ДОСТУП. Я заметила, что если, делаясь своими мыслями и опасениями, достаточно тщательно подбираю слова и отказываюсь от категоричных суждений, если я просто излагаю реальные факты, то дочка разговаривает со мной гораздо охотнее. Она действительно начинает слушать и слышать меня.

Благодаря навыкам ведения трудного диалога я сумела сохранить отношения с дочерью в период, когда до нее было крайне трудно достучаться. После того как ей поставили диагноз и она начала лечиться, ее жизнь изменилась. Она пьет лекарства и проходит разные процедуры. И она поменяла свое отношение к окружающим! Если возникают проблемы в школе, она просит поддержки у учителей. Она записалась волонтером в местную церковь и теперь работает с детьми с особыми потребностями. И самое главное — дочь стала разговаривать со мной и с мужем.

Мне известно, что впереди нас ждут новые трудности и проблемы, но я могу — и буду — и дальше использовать эти замечательные навыки. Ведь они наряду с лечением помогли спасти нашу дочь.

## Резюме

Если вам нужно поделиться с другим человеком негативной или неприятной информацией или если вы настолько уверены в своей правоте, что готовы агрессивно отстаивать свою точку зрения, воспользуйтесь навыками ДОСТУП.

- *Делитесь фактами.* Начните с наименее спорных и наиболее убедительных элементов своего Пути к действию.
- *Описывайте свою историю.* Объясните, к каким выводам вы начинаете приходить.
- *Спрашивайте собеседников об их видении.* Побуждайте других делиться с вами своими фактами и историями.

- *Тактично избегайте категоричности.* Формулируйте свою историю как историю, а не преподнесите ее как неоспоримый факт.
- *Убеждайте и Приглашайте высказываться.* Постарайтесь создать такую атмосферу, чтобы собеседник мог без опаски делиться с вами отличным от вашего или даже противоположным мнением.

## ГЛАВА 8

# Исследуйте их видение

## Как продолжать слушать, когда собеседник взрывается или замыкается в себе

*Лучший способ убедить других — использовать уши,  
чтобы внимательно слушать, что они говорят.*

**Дин Раск\***

В последнее время ваша дочь Венди начала встречаться с парнем, который выглядит так, будто по нему тюрьма плачет. Всего через несколько недель знакомства с этим весьма «любопытным» типом предпочтения в одежде Венди стали, по вашему мнению, довольно «экстравагантными», а в ее речи все чаще слышна ненормативная

---

\* Раск Дин (1909–1994) — американский государственный деятель, в 1961–1969 годах занимал пост государственного секретаря США. *Прим. ред.*

лексика. Когда вы осторожно пробуете поговорить с ней об этих переменах, дочь сначала выкрикивает нелепые обвинения и оскорбления, а потом на долгие часы скрывается в своей комнате, не желая с вами разговаривать.

Как же быть? Что предпринять, учитывая, что вы не собираетесь прибегать ни к молчанию, ни к насилию? Как вернуться к конструктивному диалогу, когда собеседник определенно наносит вред фонду общего смысла, замыкаясь в себе (отказываясь высказать свое мнение) или взрываясь (общаясь в оскорбительной и обидной манере)?

Все зависит от конкретных обстоятельств. Скажем, если вы не хотите будить спящую собаку (например, надеетесь, что Венди образумится), не говорите ничего. Ведь не вам, а собеседнице, судя по всему, есть что сказать, хотя она отказывается идти на диалог. Это ваша собеседница начала кричать и ругаться. Это она спряталась в укрытии. Вы не можете отвечать за ее мысли и чувства. Так ведь?

Тем не менее вы не разрешите разногласий до тех пор, пока все стороны конфликта не будут добровольно вносить свой смысл в общий фонд. В том числе и те участники диалога, которые выбрали тактику насилия или молчания. И хотя, безусловно, никого нельзя силой заставить вести диалог, можно сделать общение более безопасным для собеседника и тем самым вовлечь его в обсуждение вопроса. В конце концов, люди для того и прибегают к молчанию или насилию: с целью обеспечить себе безопасность. Они боятся, что диалог сделает их уязвимыми, думают, что разговор с вами принесет им неприятности. Ваша дочь, например, наверняка считает, что с вашей стороны ее ждут увещевания, упреки и назидательные монологи, нацеленные на одно — разлучить ее с единственным в мире молодым человеком, который о ней заботится. И только восстановив безопасность диалога, вы можете надеяться на то, что отношения с дочерью станут прежними.

## Исследуйте их видение

В главе 5 мы советовали вам, как только вы заметите, что безопасности что-то угрожает, отойти от темы диалога и восстановить безопасность. Иными словами, если вы обидели собеседника необдуманым поступком или словами, извинитесь. Если он неправильно понял

ваши мотивы и намерения, используйте Контрастирование и объясните, что вы хотите, а чего не хотите. И наконец, если ваши мотивы конфликтуют, найдите Общую цель.

Сейчас мы расскажем вам еще об одном полезном навыке: *Исследуйте их видение*. Благодаря модели Путь к действию, описывающей, что происходит в головах других людей, мы получили новый инструмент, с помощью которого можно помочь собеседнику чувствовать себя в безопасности. Если показать человеку, что он может, ничего не опасаясь, поделиться своим Путем к действию, то есть фактами и даже (да-да) ужасными историями и эмоциями, то он с гораздо большей вероятностью пойдет на контакт и откроется вам. Что же для этого нужно делать?

## Начните с сердца — приготовьтесь слушать

*Будьте искренни.* Чтобы узнать факты и истории других людей и внести их в фонд общего смысла, нужно пригласить их поделиться тем, что у них на уме. Мы скоро увидим, как это делается. Но сначала нужно четко уяснить один очень важный момент: предлагая человеку поделиться его мнением, вы должны искренне хотеть этого.

Рассмотрим один случай. Пациент выходит из процедурного кабинета. Сотрудник регистратуры замечает, что он чем-то расстроен или озабочен.

— Все прошло хорошо? — спрашивает он.

— Более или менее, — отвечает пациент.

(Согласитесь, из его слов вполне понятно, что что-то ему не нравится.)

— Отлично! — быстро реагирует сотрудник регистратуры и громко приглашает: — Следующий!

Это классический пример притворного интереса. Он относится к той же категории, что и вопрос «Как дела?», когда в него вкладывается такой смысл: «Пожалуйста, только не говорите ничего важного. Я просто стараюсь быть вежливым, так сказать, поддерживаю светскую беседу». Когда вы приглашаете другого высказать свою точку зрения, будьте готовы слушать.

*Будьте любопытны.* Если вы хотите слушать другого человека (а это необходимо, так как добавляет информацию в фонд общего смысла), наилучший способ дойти до истины — это сделать для него полностью безопасным рассказ историй, подталкивающих к молчанию или насилию. Это означает, что в тот самый момент, когда большинство людей злятся, мы должны проявлять любопытство. Вместо того чтобы реагировать эмоционально, мы должны любопытствовать, чем вызвано его поведение.

Но как это сделать? Как проявить искренний интерес, если собеседник либо нападает, либо, словно улитка, прячется в раковине молчания? Те, кто всегда старается выяснить причину обеспокоенности собеседника, понимают одну важную истину: обнаружение источника страха и дискомфорта — лучший способ вернуться к конструктивному диалогу. Они либо видели, как это делают другие, либо пришли к этому сами путем проб и ошибок. Мастера ведения диалога понимают, что для лечения молчания и насилия нужно не отвечать тем же, а добираться до источника этого поведения. А для этого необходимо проявить искреннее любопытство, причем именно в момент, когда вы сами, скорее всего, испытываете негативные чувства обиды, разочарования или гнева.

Чтобы преодолеть инстинктивное стремление реагировать на отрицательные эмоции негативом и научиться проявлять заинтересованность, ищите любую возможность для проявления любопытства. Начните, например, с ситуации, когда вы замечаете, что кто-то проявляет чрезмерную эмоциональность, в то время как вы еще способны держать себя в руках — скажем, во время какого-нибудь совещания, когда вопрос касается не лично вас и вероятность того, что вы попадетесь на удочку, отреагировав точно так же, невелика. Приложите все усилия, чтобы выявить источник страха или гнева. Старайтесь показать свою заинтересованность, а не ощутить прилив совершенно ненужного в столь напряженный момент адреналина.

Чтобы проиллюстрировать мощь искреннего, непритворного интереса, вернемся к нашему примеру с огорченным пациентом.

— Все прошло хорошо?

— Более или менее.

— Звучит так, будто возникли какие-то проблемы. Это так?

— Вообще-то да. Мне было немного больно. И кроме того, вам не кажется, что врач, проводящий эту процедуру, несколько... ну... как бы... староват?

Вы видите, что пациент сначала не готов говорить прямо и откровенно. Возможно, поделившись своим мнением, он оскорбит врача или обидит лояльного сотрудника регистратуры? Заметив это, сотрудник клиники ясно дает пациенту понять (как словами, так и тоном), что он может говорить открыто, ничего не опасаясь. И в итоге пациент делится своими соображениями.

*Продолжайте любопытствовать.* Когда люди делятся с нами своими не очень приятными чувствами и историями, мы и сами рискуем вытащить на свет божий собственные Истории Жертвы, Злодея, или Беспомощного, чтобы объяснить себе, почему они говорят именно так. К сожалению, слушать такие истории неприятно, поэтому мы тут же начинаем объяснять их оценку негативными мотивами рассказчиков. Например, сотрудник регистратуры говорит:

— Какой же вы неблагодарный! Доктор всю жизнь посвятил тому, чтобы помогать другим, а теперь, когда он немного постарел и поседел, вы хотите отправить его на пенсию.

Чтобы избежать излишне эмоциональной реакции на рассказы других людей, продолжайте любопытствовать. Задайте своему мозгу задачу, на которой ему придется сфокусироваться. Спросите себя: «Почему разумный, рациональный и порядочный человек может говорить такие вещи?» Этот вопрос побудит вас пройти по его Пути к действию и понять, как он пришел к своим выводам. И в большинстве случаев вы убедитесь, что в сложившихся обстоятельствах он нарисовал вполне логичную картину события.

*Будьте терпеливы.* Когда чувства собеседника проявляются в его поведении — через молчание или насилие, — скорее всего, в его крови бушует адреналин. И даже если реагировать на его словесные нападки максимально тактично и конструктивно, все равно нужно учитывать, что потребуется некоторое время, чтобы он успокоился. Предположим, ваш друг рассказывает вам ужасную историю и вы продолжаете диалог, обращаясь с услышанным уважительно. Даже если теперь ваши точки зрения совпадают, вы можете чувствовать, что он по-прежнему на вас давит. Дело в том, что мозг способен быстро

переходить от одной мысли к другой, а вот эмоции нельзя успокоить за короткое время. После того как вызвавшие их химические вещества, попадают в кровь, они какое-то время циркулируют в кровеносной системе — в некоторых случаях даже после того, как наши мысли уже изменились.

Итак, при исследовании мыслей и чувств собеседника наберитесь терпения. Убедите его поделиться своим видением, а затем подождите, чтобы эмоции пришли в соответствие с восстановленным вами ощущением безопасности.

## Побудите их вернуться к началу Пути к действию

Если вы решили продолжать любопытствовать, пришло время помочь собеседнику вернуться к началу его Пути к действию. К сожалению, у большинства из нас это не получается. А все потому, что когда кто-нибудь играет в молчание или насилие, мы подключаемся к диалогу в конце его Пути к действию. Он что-то увидел и услышал, рассказал себе пару историй, вызвал определенные эмоции (вполне возможно, страха вместе с гневом или разочарованием) и теперь уже начинает действовать исходя из этих историй. В этот момент мы и вступаем с ним в диалог. И несмотря на то что мы, возможно, слышим его самые первые слова, пребываем мы уже в конце его пути. Именно там — в конце пути — находится действие на модели Путь к действию (рис. 8.1).



Рис. 8.1. Путь к действию

*Каждая фраза имеет свою историю.* Чтобы получить представление о том, насколько это непросто и как действует на нервы, вспомните, что вы чувствовали в последний раз, когда из-за затянувшегося футбольного матча задержали показ вашего любимого детективного

сериала. Наконец игра закончилась, и лицо футбольного комментатора плавно сменяется картинкой, на которой «звезда» вашего сериала, склонилась над жертвой загадочного убийства. А в нижней части экрана бежит строка с текстом: «Вы подключились к демонстрации сериала...»

Вы в раздражении потрясаете пультом от телевизора. Вы пропустили самое начало! Теперь до конца фильма придется гадать о том, что произошло прежде, чем вы получили возможность следить за ходом событий.

Примерно то же самое происходит в ходе трудных диалогов. Если собеседник прибег к молчанию или насилию, значит, вы присоединились к нему *уже в процессе* его движения по Пути к действию и пропустили самое начало истории; и теперь вам многое неясно. Если не быть сейчас предельно осторожным, можно и самому неосознанно занять оборонительную позицию. В конце концов, вы присоединяетесь в пути не только с опозданием, но уже тогда, когда «попутчик» начинает уходить от диалога или действовать агрессивно.

*Разорвите порочный круг.* Как вы думаете, что происходит потом? Оказавшись объектом чьей-либо мести, упреков, обвинений или грубости, мы крайне редко думаем: «Какая потрясающе интересная история! Очень любопытно, что заставило его прийти к такому выводу?» Вместо этого мы реагируем на неэффективное поведение собеседника, начиная вести себя таким же образом. В действие вступают заложенные миллионами лет эволюции защитные механизмы, и мы создаем собственный поспешный и отталкивающий Путь к действию.

Мастера ведения трудных диалогов разрывают этот порочный круг, на время отступая от темы беседы и восстанавливая безопасность, чтобы собеседник мог, не опасаясь, рассказать им о своем Пути к действию. Они настойчиво убеждают и поощряют человека, отойдя от негативных эмоций и инстинктивных реакций, вернуться к их источнику, к первопричине. По сути, они вместе с ним идут к началу их Пути к действию. С этой поддержкой собеседник проделывает обратный путь от своих эмоций к выводам и далее к тому, что он действительно видел и слышал.

Помогая человеку вернуться к истокам, мы не только успокаиваем свою негативную реакцию, но и возвращаемся туда, где чувства можно изменить — к источнику — к фактам и историям, которые стали причиной негативных эмоций.

## Вопросы для исследования их видения

*Когда?* Мы уже говорили, что если у собеседника, судя по всему, имеются истории и факты, которыми ему следовало бы поделиться с нами, то наша задача — побудить его это сделать. Понять, *когда* надо сделать это, довольно просто. Вам подскажут вполне заметные сигналы: человек движется к молчанию или насилью; он расстроен, злится или боится. Становится очевидно, что если как можно скорее не добьются до *источника* негативных чувств, то в итоге все пострадают от их *последствий*. Все эти внешние реакции и должны служить подсказками о том, что настало время сделать все от вас зависящее, чтобы помочь собеседнику вернуться к началу его Пути к действию.

*Как?* Мы также говорили о том, что каким бы образом мы ни приглашали человека открыться и поделиться своим видением, приглашение это должно быть искренним. Каким бы трудным это ни казалось, мы должны быть искренними, сталкиваясь с враждебностью собеседника, его страхом и даже оскорблениями в наш адрес. В связи с этим возникает следующий вопрос.

*Что?* Что конкретно мы должны *делать* в такой ситуации? Что нужно сделать, чтобы убедить другого поделиться с нами своим видением — как историей, так и фактами? Короткий ответ: для этого нужно *слушать*. Чтобы собеседник перешел от действий, основанных на эмоциях, к рассказу о своих выводах и наблюдениях, надо слушать его так, чтобы он чувствовал, что делиться с нами своими сокровенными мыслями совершенно безопасно. Он должен быть уверен, что его слова не оскорбят наших чувств и что он не будет наказан за свою откровенность.

## **Спросите, Отрадите, Перефразируйте, Предположите (СОПП)**

Для создания атмосферы безопасности и откровенного обмена мнениями воспользуйтесь четырьмя навыками активного слушания. Предлагаем запомнить эти полезные инструменты с помощью аббревиатуры СОПП:

- Спросите.
- Отрадите.

- *Перефразируйте.*
- *Предположите.*

К счастью, эти навыки весьма эффективны для преодоления как молчания, так и насилия.

### ***Спросите, чтобы запустить процесс***

Самый простой и прямой способ побудить другого человека поделиться с вами своим видением — просто попросить его это сделать. Чтобы выйти из тупика, зачастую достаточно попытаться понять точку зрения собеседника. Чувствуя неподдельный интерес, люди значительно реже испытывают потребность замыкаться в молчании или прибегать к насилию. Например, ваша дочь Венди с ухмылкой спрашивает:

- Тебе нравится мое новое платье, или ты опять собираешься звонить в полицию нравов?
- Что ты имеешь в виду? Я бы очень хотел знать, что тебя беспокоит?

Если в этот момент вы действительно готовы приостановить наполнение фонда *своим* смыслом, сделать шаг назад и попросить дочь поделиться *ее* точкой зрения, вы сумеете разорвать порочный круг и добраться до источника проблемы. Вот некоторые варианты приглашения к откровенности:

- Что случилось?
- Я бы очень хотел знать ваше мнение по этому вопросу.
- Пожалуйста, скажи мне, если ты это видишь иначе.
- Я не обижусь. Не бойся этого. Я действительно хочу узнать, что ты об этом думаешь.

### ***Отразите, чтобы подтвердить внимание к его чувствам***

Если, спросив человека о его видении, вы не смогли продвинуться вперед, воспользуйтесь этим полезным навыком; с его помощью часто удается восстановить безопасность. В чем же он заключается?

При отражении мы используем ту часть Пути к действию нашего собеседника, которая нам известна, и демонстрируем ему, что ее обсуждение безопасно. Поскольку к этому моменту мы располагаем только его действиями и некоторыми признаками эмоций, с них и начинаем.

Отражая, мы, как следует из названия этого навыка, играем роль зеркала, описывающего, как собеседник выглядит или действует. Мы можем не знать его историй и фактов, но мы видим его действия и показываем ему их, словно зеркало.

Данный навык особенно полезен в тех случаях, когда тон или жесты человека (то есть эмоциональные сигналы) не согласуются с его словами. Например, он говорит: «Не беспокойтесь. Я в полном порядке», а сам при этом хмурится, отводит взгляд, нервно топчется на месте, сообщая нам всем своим видом, что на самом деле очень расстроен.

«Правда? По тому, как вы это сказали, не похоже, чтобы вы были в полном порядке...»

Мы объясняем, что хотя собеседник говорит одно, тон его голоса или жесты демонстрируют нечто совсем другое. Делая это, мы сообщаем собеседнику, что внимательны к нему, мы проявляем уважение к нему, и показываем, что заботимся о нем.

Применяя этот навык, тщательно управляйте своими интонациями и способом донесения сообщения. Ведь безопасность создается не тем, что мы признаем чужие эмоции. Нужная атмосфера возникает, только если наш тон и поведение подтверждают, что мы спокойно принимаем его чувства. Если нам это удастся, он, скорее всего, сделает вывод, что вместо того, чтобы проявлять свои эмоции в действиях, он может спокойно обсудить их с нами.

Итак, описывая то, что мы видим, мы должны делать это как можно спокойнее. Если мы при этом будем расстроены или покажем, что нам не нравится то, что говорит собеседник, мы не создадим атмосферу безопасности. В этом случае мы лишь подтвердим его подозрения и он продолжит сохранять молчание.

Приведем некоторые примеры отражения:

- Вы говорите, что все в порядке, но судя по вашей интонации, вы расстроены.

- Мне кажется, ты на меня сердишься.
- Похоже, тебя беспокоит мысль о конфликте с ним. Ты уверен, что хочешь этого?

### ***Перефразируйте для подтверждения понимания истории***

Спрашивая и отражая, вы можете помочь собеседнику открыть часть его истории. Получив представление о том, *почему* человек чувствует именно то, что он чувствует, вы можете еще больше укрепить атмосферу безопасности, перефразируя его слова. Но будьте осторожны: не повторяйте за ним, как попугай. Изложите его мысли по-своему и в сокращенной форме.

«Правильно ли я тебя поняла? Ты расстроена потому, что я выразила неуверенность по поводу некоторых твоих нарядов. И ты считаешь, что я тебя контролирую и отстаю от современной моды. Верно?»

При перефразировании, как и при отражении, главное — оставаться спокойными и собранными. Наша цель — сделать откровенный обмен мнениями безопасным, а не запугать собеседника и не показать ему, что диалог будет неприятным. Чтобы не рассердиться и не занять оборонительную позицию, еще раз подумайте, почему разумный, рациональный и порядочный человек мог пойти по такому Пути к действию? Просто перефразируйте сказанные слова таким образом, чтобы показать собеседнику, что вы стараетесь понять его точку зрения и что он может без опасений говорить откровенно.

*Не давите слишком сильно.* Итак, исходим из того, что собеседник пока еще не высказался до конца. Он движется к молчанию или насилию, и мы хотим знать почему это происходит. Мы хотим вернуться к началу — к источнику (к фактам), где мы сможем разрешить проблему. Мы уже применили три инструмента активного слушания, чтобы поощрить собеседника рассказать нам о своем беспокойстве: спрашивали, отражали и перефразировали его слова. Но он по-прежнему расстроен, свою историю не рассказывает и фактами не делится.

Ну и что теперь делать? Возможно, нам придется отступить на шаг назад. Очевидно, что если продолжать в том же духе, через какое-то время уже любая попытка восстановить безопасность может показаться излишне навязчивой. Если мы будем давить слишком сильно, то нанесем ущерб и нашей цели, и уважению к собеседнику. Он может решить, что наша цель — заставить его поступить по-нашему, а его

интересы нам глубоко безразличны. Поэтому, вместо того чтобы продолжать убеждать собеседника в своей правоте, надо отступить. Мы на время прекращаем попытки добраться до источника эмоций собеседника, либо изящно выходя из диалога, либо прямо спрашивая о его целях и намерениях. Такой вопрос заставляет мозг работать по-другому, двигаться в сторону решения проблемы и, следовательно, уводит от атак и избегания. А еще это помогает нам узнать, что, по мнению собеседника, стало причиной проблемы.

### ***Предположите, если зашли в тупик или потеряли направление***

В некоторых случаях вы можете легко предположить, что именно собеседник хотел бы сказать, но не делает этого потому, что по-прежнему не чувствует себя в полной безопасности или все еще сердится, находясь под воздействием адреналина. Поэтому он не желает объяснить, что его расстраивает и злит. В подобной ситуации стоит попробовать еще один инструмент — *предположите*. Используйте его, если считаете, что человеку все еще есть чем с вами поделиться и он может это сделать, если вы приложите немного больше усилий со своей стороны.

Этот навык чрезвычайно важен. Вам надо только чуть-чуть подтолкнуть человека, немного простимулировать его. Если говорить об активном слушании, то иногда бывает достаточно высказать наиболее достоверное предположение о мыслях и чувствах собеседника, чтобы он с готовностью продолжил. Вам следует добавить в общий фонд еще немного смысла, и ваш визави, вполне вероятно, сделает то же самое.

Несколько лет назад одному из авторов этой книги довелось сотрудничать с командой руководителей, которые решили ввести в одном из цехов компании дополнительную, третью, рабочую смену. Оборудование использовалось не на полную мощность, а компания не могла позволить себе простоя, вот и было решено организовать дополнительную смену с трех часов дня до полуночи. Конечно же, при этом рабочим пришлось бы по сменам чередоваться каждые две недели. Неприятное, но вынужденное решение.

Итак, организовав собрание, руководители объявили об этом крайне непопулярном решении. Новость была встречена гробовым молчанием. Люди явно были недовольны, но никто не произнес ни

слова. Директор по производственным вопросам изначально боялся, что рабочие неправильно истолкуют решение, объяснив его банальной жадной наживы. По правде говоря, цех действительно был убыточным, однако решение принималось в первую очередь в интересах самих работников. Без ночной смены многие люди остались бы без работы. При этом директор по производству прекрасно знал, что такое решение, ограничивающее время общения людей с их семьями, непременно вызовет недовольство.

Народ сидел в зале, медленно и молча закипая от негодования, и мудрый директор сделал все возможное, чтобы заставить людей говорить и не дать им уйти, не высказавшись. Он воспользовался навыком отражения: «Я вижу, что вы расстроились. Да и кто бы на вашем месте не расстроился? Может быть, мы можем как-то уменьшить негативные последствия работы в третью смену?» Увы, ответом ему по-прежнему было молчание. Тогда директор попробовал предположить. Он высказал наиболее достоверное с его точки зрения предположение о том, что думали работники, сформулировав его так, чтобы ясно дать им понять, что они могут без боязни высказаться по этому поводу. Он сказал: «Вы думаете, что мы пошли на это только из-за желания побольше заработать? Что нас совершенно не волнует ваша личная жизнь?»

После короткой паузы кто-то из зала ответил: «Ну, вообще-то выглядит все именно так. Вы хоть представляете, сколько проблем это нам создаст?» Затем раздался еще чей-то голос, и в итоге завязалась бурная дискуссия.

В завершение скажем, что этот инструмент годится на самый крайний случай, когда все остальные не работали. Вы действительно хотите услышать мнение другого человека, и у вас есть довольно ясное представление о том, что он думает о проблеме. Высказывание предположения представляет собой акт доброй воли. Вы рискуете, поставив себя в уязвимое положение, в надежде, что восстановится чувство безопасности и собеседник все же поделится своими соображениями.

## **А что если собеседник не прав?**

Иногда искреннее исследование видения другого человека, кардинально отличающегося от вашего, кажется опасным. Человек явно не прав, а нам нужно оставаться спокойными и собранными. И это заставляет нервничать.

Чтобы зря не тратить нервы, изучая чужое видение, насколько бы отличным от вашего или неправильным оно вам ни казалось, постарайтесь не забывать, что мы лишь стараемся понять точку зрения собеседника и при этом вовсе не обязаны разделять или поддерживать ее. Понимание не означает непременно согласия. Прилагая усилия, чтобы понять его Путь к действию, мы лишь даем своего рода обещание, что учтем эту точку зрения. Позже у нас еще будет время, чтобы поделиться с ним и своим видением. Но в настоящий момент мы просто стараемся выяснить, что думает собеседник, чтобы лучше понять, почему он испытывает именно эти эмоции и ведет себя именно так.

## Путь к действию Венди

Попробуем теперь применить все описанные выше навыки вместе в ситуации с Венди. Она только что вернулась со свидания с парнем, который вас пугает. Вы резко открываете дверь, втягиваете Венди в прихожую, захлопываете дверь перед носом провожающего и сердито запираете оба замка. А потом происходит приблизительно такой разговор.

- Как ты могла так меня унижить! Наконец-то появился парень, которому я нравлюсь, и теперь он наверняка перестанет со мной общаться! Я тебя ненавижу!
- Это не парень! Это будущий заключенный! Ты заслуживаешь лучшего! Зачем ты тратишь на него свое время?!
- Ты разрушаешь мою жизнь! Оставь меня в покое!

Дверь спальни захлопывается за спиной разгневанной Венди, а вы обессиленно опускаетесь в кресло. Ваши эмоции накалены до предела. Вы в ужасе от того, что может произойти, если Венди продолжит встречаться с этим парнем. И вас, конечно, очень обидели ее слова о том, что она вас ненавидит. Вы чувствуете, что больше не контролируете отношения с дочерью. И тогда вы спрашиваете себя: «А что я хочу на самом деле?» Вы обдумываете этот вопрос со всех сторон, и ваши мотивы меняются. Такие цели, как контроль над Венди и отстаивание своих интересов, перемещаются из верхней части списка приоритетов в нижнюю. Теперь этот перечень возглавляют цели более благородные и вдохновляющие: «Я хочу понять, что чувствует моя

дочь. Я хочу глубоких и добрых взаимоотношений с Венди. И я хочу, чтобы она принимала решения, которые позволят ей быть счастливой».

Вы не знаете, стоит ли заводить сегодня этот разговор, но уверены, что откровенный диалог — единственный вариант конструктивного развития событий. Поэтому решаете попробовать, не откладывая в долгий ящик, и тихонько стучите в дверь комнаты дочери.

— Венди, пожалуйста, можно с тобой поговорить?

— Как хочешь.

*(Вы входите в комнату дочери и садитесь на кровать.)*

— Мне очень жаль, что я поставила тебя в неловкое положение. Я не должна была так поступать. *(Извиняется, чтобы восстановить безопасность.)*

— Да ты всегда так делаешь! Ты вообще контролируешь каждый мой шаг!

— Мы можем об этом поговорить? *(Спрашиваете.)*

— *(Сердито.)* А о чем тут говорить? Ты же выполняешь родительский долг, верно?

— Ну, судя по твоему тону, говорить нам есть о чем. *(Отражаете.)* И я готова услышать, что именно заставляет тебя думать, будто я стараюсь контролировать каждый твой шаг. *(Спрашиваете.)*

— А зачем? Чтобы ты мне рассказала, что еще я делаю неправильно? В кои-то веки появился парень, которому я нравлюсь, который меня понимает. А ты делаешь все, чтобы оттолкнуть его от меня!

— Значит, ты думаешь, что я тебя не понимаю и не одобряю, а твой друг понимает и одобряет? *(Перефразируете.)*

— Дело не только в тебе. У всех моих подруг давно есть парни. А Дуг — первый, кто обратил на меня внимание. Я даже не знаю... впрочем, не важно.

— Я отлично понимаю, тебе обидно, что другие девочки пользуются вниманием мальчиков, а ты нет. Я бы, наверное, чувствовала то же самое. *(Перефразируете.)*

— Почему же ты так поступила со мной сегодня?!

— Доченька, мне хочется кое-что для себя прояснить. Мне интересно, может, ты начала по-другому одеваться и проводить время в другой компании из-за того, что тебе кажется, что никто тебя не любит и не ценит? Ни мальчики, ни родители, ни другие окружающие тебя люди? Так ли это, хотя бы отчасти? (*Предполагаете.*)

— (*После довольно долгой паузы.*) Ну почему я такая уродина? Я все делаю, чтобы выглядеть лучше, но...

С этого момента разговор переключается на реальную проблему девушки; мать с дочерью обсуждают, что происходит на самом деле, и в итоге начинают понимать друг друга намного лучше.

## Три важных совета

Теперь давайте представим, что вы приложили все усилия, чтобы сделать трудный диалог безопасным для собеседника. Вы спрашивали, отражали, перефразировали и предполагали, и в конце концов человек открылся вам и поделился своим видением. Теперь настала ваша очередь говорить. Но что если вы совершенно не согласны с его точкой зрения? Некоторые приведенные им факты явно не соответствуют действительности, да и его историю не назовешь правдивой. Во всяком случае, она очень отличается от вашей. И что же теперь делать?

## Соглашайтесь

Наблюдая за тем, как люди — в быту или на работе, — ведут жаркие словесные баталии, часто замечаешь один довольно любопытный феномен. Хотя на первый взгляд стороны яростно спорят, по сути, они *яростно соглашаются* друг с другом. На самом деле они согласны буквально со всеми по-настоящему важными моментами, но все равно воюют. А все потому, что они умудрились превратить в камень преткновения незначительные расхождения во мнениях. Например, накануне вечером ваш сын-подросток Джеймс опять явился домой позже назначенного часа, и вы с супругом провели все утро в жарких спорах по поводу этого проступка. Когда Джеймс опоздал в прошлый раз, вы вместе решили наказывать его за это «домашним арестом». И сейчас вас очень расстраивает то, что муж, судя по всему, пошел

на попятную, заявив, что *на этой неделе* надо разрешить Джеймсу сходить на футбол. Скорее всего, между вами просто обычное недопонимание. Вы с супругом *согласны* в главном — запретить сыну прогулки. Теперь вы думаете, что муж нарушает условия соглашения, а на самом деле просто не согласовали дату, с которой начнется наказание. Вам нужно лишь на шаг отступить и внимательно прислушаться к тому, что вы оба говорите. Наверняка станет понятно, что вы не спорите, а *яростно соглашаетесь* друг с другом.

В большинстве случаев люди ссорятся и не соглашаются по поводу пяти-десяти процентов фактов и историй. И хотя разногласия действительно нужно устранять, все же начинайте не с этого, а с тех взглядов, которые вы с собеседником разделяете.

Вот каков наш совет: если вы согласны с видением собеседника, скажите ему об этом и двигайтесь дальше. Если согласны — соглашайтесь. Не превращайте согласие в спор.

## Расширяйте зону согласия

Очевидно, что большинство из нас превращают согласие в споры и ссоры потому, что не согласны лишь с некоторой долей того, что говорит собеседник. И не важно, что это, возможно, *очень небольшая* доля. Если нам нужен повод для ссоры, то лучшего не придумаешь.

С раннего детства нас приучают выискивать малейшие ошибки и просчеты других людей. Например, в детском саду мы уже узнаем, что если ответишь правильно, станешь любимчиком воспитательницы. Быть правым — хорошо. И понятно, если раньше тебя правильно ответит другой ребенок, то любимчиком станет он. Так что еще лучше — отвечать правильно первым. Так мы учимся выискивать в чужих фактах, мыслях и логике мельчайшие ошибки и тут же указывать на них. Иными словами, приучаемся к тому, что лучше всего быть правым за счет других.

К тому времени, когда это, с позволения сказать, образование заканчивается, нам можно присваивать докторскую степень в области поиска тривиальных разногласий и превращения их в грандиозный скандал. Поэтому когда кто-то предлагает вам видение, основанное на его фактах и историях, вы тут же начинаете искать, с чем вы не согласны. И найдя незначительное различие, делаете из мухи слона.

Вместо того чтобы продолжать конструктивный диалог, вы *яростно соглашаетесь* с собеседником.

Мастера ведения диалога такими уловками не пользуются, они не ищут мелких различий и разногласий, чтобы провозгласить о них во всеуслышанье. Напротив, они настойчиво ищут точки соприкосновения, поэтому часто начинают со слов: «Я с вами согласен». Потом они говорят о той части видения собеседника, с которой они согласны. По крайней мере, начинать следует именно с этого.

Если собеседник упустил важную деталь в споре, люди, в совершенстве владеющие искусством диалога, сначала соглашаются, а затем расширяют зону согласия. Вместо того чтобы сказать: «А вот и нет! Вы забыли упомянуть о...», они говорят: «Вы абсолютно правы. Кроме того, я заметил, что...»

Итак, если вы отчасти согласны с собеседником, но считаете его информацию неполной, расширяйте зону согласия. Определите эту зону, а затем включайте в нее элементы, которые пока еще не обсуждались.

## Сравнивайте

И наконец, если вы не согласны с собеседником, сравните ваши точки зрения на обсуждаемую тему. Не заявляйте человеку, что он не прав, лучше предположите, что ваши мнения, судя по всему, отличаются. Ведь он и правда может ошибаться, но вы не узнаете этого до тех пор, пока не услышите обе стороны истории. В настоящий момент вы знаете только, что ваши видения различны. Следовательно, возглас «Ты не прав!» замените на максимально откровенное: «Мне это видится в несколько ином свете. Позвольте описать свою точку зрения».

Поделитесь своим видением, используя навыки ДОСТУП, описанные в главе 7. Первым делом расскажите о своих фактах и наблюдениях. Делайте это тактично, без категоричности и непременно предложите собеседнику проверить и протестировать ваши идеи. Далее, описав свое видение, попросите сравнить его понимание вопроса с вашим и сообща работайте над выявлением и объяснением найденных различий.

Итак, запомните три важных совета: *соглашайтесь* с тем, с чем согласны; *расширяйте* зону согласия, если что-то было упущено;

*сравнивайте*, чем именно отличаются ваши точки зрения. Но не превращайте разницу во мнениях в споры и конфликты, потому что это лишь ухудшит ваши отношения и даст крайне негативный результат.

### **Мой трудный диалог: история Дэрила К.**

Несколько недель назад один из моих друзей рассказал мне о книге «Трудные диалоги». Замечу, что идея книги сразу нашла отклик в моей душе. Я понял, что мне будет очень полезно ее прочитать, поскольку по долгу службы я часто решаю сложные управленческие задачи, в основном связанные с ведением трудных диалогов и принятием важных решений. Во всяком случае, эта идея заинтриговала меня настолько, что я тут же отправился в книжный магазин и купил книгу. Начав читать, я уже не мог оторваться; я читал ее, словно увлекательный роман, весь вечер и следующее утро. Казалось, буквально на каждой странице мне предлагали реальную помощь для выхода из сложной ситуации.

Видите ли, я узнал об этой книге как раз в момент заключительного этапа важнейших переговоров с ведущим партнером. Нам нужно было вместе выработать стратегию отделения от европейской венчурной компании, чтобы самостоятельно развивать собственную технологию. За последние два месяца мы заметно продвинулись в нужном направлении, но к концу переговоров дискуссия начала обостряться, в том числе из-за излишних эмоций и взаимного недоверия. Я уже не знал, что и как нужно говорить, чтобы добиться нужного результата.

Две недели назад мы получили перечень предварительных условий соглашения, и теперь нам предстояло решить, подписывать его или идти дальше разными путями. Причем обе стороны знали, что второй вариант плох для обоих.

В этой сложной ситуации я на прошлой неделе встречался с потенциальными партнерами в аэропорту имени Кеннеди, чтобы попытаться найти выход из тупика и все же заключить выгодную для обеих сторон сделку. Готовясь к этой встрече, я еще раз перечитал книгу, и перед глазами словно вспыхнул свет. На переговоры я пришел, вооруженный принципиально новым подходом. В буквальном смысле слова я составил сценарий своих аргументов и написал шпаргалки для каждого этапа диалога. Я сделал все точно так, как описывалось в книге, и все прошло просто замечательно. В ходе обсуждения неоднократно

возникали моменты, когда диалог начинал сбиваться с нужного курса, но я каждый раз находил способ вернуть его обратно и продолжить разговор.

Труднее всего мне было бороться с инстинктивным желанием любым способом навязать свою точку зрения и вместо этого работать над восстановлением безопасности, старательно исследуя видение другой стороны. После шестичасового обсуждения мы подготовили базу для очень выгодного соглашения — выгодного для обеих сторон.

Вчера и позавчера мы дорабатывали этот документ. Обсуждать детали в условиях острого дефицита времени, в основном по телефону, весьма сложно. Этот процесс полон всяческих ловушек и неприятных сюрпризов. В сущности, еще вчера в один из наиболее острых моментов переговоров мне казалось, что все пропало и ничего у нас не получится! Приходилось часами висеть на телефоне в попытках возобновить диалог и составить окончательный вариант соглашения. А вчера вечером мы сцепились по поводу одного-единственного слова в договоре из семнадцати страниц. Я упорно не сдавался — меня пытались переубедить. В итоге пришлось сделать шаг назад, в очередной раз исследовать взгляды оппонентов и восстановить безопасность с помощью общей цели. И наконец, в телефонном разговоре, состоявшемся сегодня в пять утра, мы быстро и без проблем пересмотрели заключительную часть документа и пришли к финальному соглашению. А все благодаря тому, что для достижения взаимопонимания я использовал навыки ведения трудного диалога.

Не уверен, что мы заключили бы эту сделку, если бы друг так своевременно не порекомендовал мне применить этот новый мощный подход к ведению коммуникации.

## Резюме

Чтобы обеспечить свободный обмен смыслами и помочь собеседникам отказаться от непродуктивных тактик молчания или насилия, исследуйте их видение – их Путь к действию. Начните с терпения и любопытства. Это поможет восстановить безопасность. Затем, используя четыре навыка активного слушания, вернитесь вместе с собеседника к началу его Пути к действию — к самым истокам.

- *Спросите.* Начните с проявления интереса к точке зрения человека.
- *Отразите.* Укрепите безопасность, уважительно признав эмоции, испытываемые собеседником.
- *Перефразируйте.* Когда человек расскажет вам часть своей истории, перефразируйте его слова, чтобы показать ему не только то, что вы его понимаете, но и что он может, ничего не опасаясь, поделиться с вами любыми своими мыслями и идеями.
- *Предположите.* Если он по-прежнему удерживает свои мысли при себе, выскажите предположение, наилучшее и наиболее достоверное, по поводу его мнений и чувств, касающихся обсуждаемой проблемы.

Затем, когда начнете делиться с собеседником своими взглядами, помните три важных полезных совета:

1. *Соглашайтесь.* Если вы хоть в какой-то мере разделяете взгляды другого человека, скажите о своем согласии прямо.
2. *Расширяйте зону согласия.* Если собеседник упускает важную деталь, согласитесь, с чем можете, а затем расширяйте зону согласия, добавляя существенные факты.
3. *Сравнивайте.* Если ваши позиции значительно отличаются, не говорите собеседнику, что он ошибается. Сравнивайте его видение со своим.

## ГЛАВА 9

# Перейдите к действию

## Как перейти от трудных диалогов к действиям и результатам

*Ничего не делать по силам каждому.*

**Сэмюэль Джонсон**

Мы уже не раз говорили, что, вкладывая в фонд общего смысла максимум смысла, вы способствуете здоровому, конструктивному диалогу, в ходе которого принимаются обоснованные, взвешенные решения, что, в свою очередь, приводит к умным, согласованным и целенаправленным действиям. Мы рассказали вам о навыках, о которых узнали сами, наблюдая за теми, кто, безусловно, обладает талантом общения. Эти навыки значительно облегчают и ускоряют свободный поток смысла. К настоящему моменту, если вы следовали всем или

хотя бы некоторым нашим советам, можно с полной уверенностью сказать, что все фонды общего смысла, существующие вокруг вас, наполнены до краев.

Теперь настала пора обсудить два заключительных навыка. Даже если фонд общего смысла наполнен и вы с собеседником общаетесь, владеете, нет никакой гарантии, что вы всегда и со всеми придете к согласию в том, что с этим делать дальше. Как на работе, так и в личной жизни люди совместно вырабатывают множество идей, но зачастую не способны преобразовать их в действия. На то есть две главные причины:

1. Они имеют неясное представление о том, как будут приниматься решения.
2. Если решение все же удастся принять, люди не подготовлены к его реализации.

Это опасная ситуация. Когда мы переходим от внесения смысла в общий фонд к реальным действиям, у нас нередко возникают новые проблемы и трудности. Кто должен выполнять задание? Зачастую это весьма спорный вопрос. Как будет приниматься решение? Как правило, этот момент вызывает много эмоций. Давайте обсудим, что нужно предпринять для эффективного решения этих проблем. Начнем с принятия решений.

## Диалог — это не принятие решений

Два наиболее рискованных момента в любом трудном диалоге — это его начало и завершение. В начале мы рискуем потому, что нам просто необходимо найти способ создать атмосферу безопасности; в противном случае все пойдет наперекосяк. А если не быть предельно осторожным в конце, объясняя свои выводы и решения, логически вытекающие из фонда общего смысла, впоследствии ваши ожидания могут не осуществиться. Здесь можно столкнуться с двумя проблемами.

*Как будут приниматься решения?* Во-первых, люди могут не понимать, как будут приниматься решения. Приведем пример. Лара кипит от негодования. Ее молодой человек Рене только что положил перед ней брошюру с рекламой трехдневного круиза и гордо

объявил, что уже забронировал билеты, да еще и заплатил залог за каюты люкс, выложив пять сотен долларов.

Всего неделю назад пара серьезно обсуждала планы на отпуск. Оба уважительно и искренне высказали друг другу свои пожелания и предпочтения. Это был нелегкий разговор, но в конце концов они пришли к выводу, что круиз подходит им обоим. И все же Лара теперь раздражена и обижена, а Рене до глубины души потрясен тем, что девушка не пляшет от восторга.

А все дело в том, что Лара согласилась на круиз *в принципе*. На круиз, выбранный Рене, она своего согласия не давала. А молодой человек подумал, что ей подойдет любой круиз, и принял конкретное решение единолично. Что ж, удачного путешествия, дорогой Рене!

*Собираемся ли мы вообще принять решение?* Вторая проблема возникает, когда решение не принимается вовсе. Либо идеи ускользают и растворяются в воздухе, либо люди не могут понять, что дальше с этими идеями делать. А иногда все участники ждут, что решение за них примет кто-то другой. «Эй, мы уже наполнили фонд общего смысла. Сделайте же с ним что-нибудь». Как бы там ни было, в любом из этих случаев принятие решения может затянуться на неопределенный срок, а то и навечно.

## Решите, как будете решать

Этих проблем легко избежать, если, прежде чем принимать решение, люди, участвующие в этом процессе, четко определяют, как это будет делаться. Не допускайте, чтобы люди считали, что диалог — это принятие решений. Диалог — это внесение в общий фонд всего смысла, имеющего отношение к теме. Этот процесс, конечно же, подразумевает вовлеченность и участие каждого. Однако тот факт, что поделиться своим смыслом может каждый (их даже призывают и поощряют это сделать), еще не означает, что всем им гарантировано участие в принятии решений. Поэтому во избежание несбывшихся надежд отделите диалоги от принятия решений. Предельно четко определите, как будут приниматься решения — кто будет в этом участвовать и почему.

*Если полномочия очевидны.* Если вы наделены властью, значит, вам и решать, какой способ принятия решений использовать — например,

это относится к менеджерам или родителям. Это неотъемлемое право, связанное с их положением. Например, вице-президент компании не просит сотрудника, работающего на почасовой оплате, назначать цены или изменять продуктовые линейки, так как это компетенция руководителя. А родители не просят маленьких детей выбирать систему сигнализации для дома или устанавливать время прихода домой по вечерам после прогулки — это их задача. Конечно, по мере того как подчиненные и дети становятся более опытными и ответственными, и менеджеры, и родители расширяют круг их полномочий, но все равно остаются для них авторитетом и сами принимают наиболее важные и ответственные решения. Определение того, какие решения стоит передать и когда, — одна из их обязанностей.

*Если полномочия не очевидны.* Когда нет четкого распределения полномочий, решить, как будет приниматься решение, намного сложнее. Рассмотрим это на примере диалога с учительницей из главы 7. Следует ли вам оставить вашу дочь на второй год? Кто вообще должен делать этот выбор? И кто решает, чей это выбор? Может, нужно дать слово каждой стороне, а затем провести голосование? А может, в этом случае право решать принадлежит школьной администрации? Или, поскольку основную ответственность за ребенка несут его родители, им стоит проконсультироваться со специалистами и лишь потом давать или не давать согласие? Да и существует ли вообще однозначный ответ на столь сложный вопрос?

В подобных ситуациях просто необходим конструктивный диалог. Всем участникам нужно внести в общий фонд свой смысл, в том числе и мнение о том, кто должен принимать окончательное решение. Эту часть смысла вам нужно обсудить. Если вы не поговорите открыто о том, кто принимает решение и почему, а потом вдруг окажется, что ваши мнения расходятся, все может закончиться серьезным конфликтом, способным довести вас до суда. Именно там разрешаются дела, если стороны не сумели понять друг друга.

Что же делать в такой ситуации? Следует обсудить не только способности и интересы вашего ребенка, но и то, как будет приниматься окончательное решение. И ни в коем случае не упоминайте в своем вступительном слове ни о юристах, ни о судебных исках: это уничтожит атмосферу безопасности, вызвав агрессию и враждебность. Ваша цель — открыто, честно и конструктивно обсудить, как поступить

с вашим ребенком, а вовсе не оказывать воздействие на педагогов, запугивать их или заставлять принять вашу точку зрения. Заручившись мнением всех, с кем вы можете посоветоваться, обсудите, как и почему эти люди должны быть вовлечены в процесс принятия решения. Если распределение полномочий не совсем очевидно, используйте все известные вам навыки ведения диалога, чтобы внести в общий фонд как можно больше смысла и совместно решить, как будет приниматься решение.

## Четыре метода принятия решений

Обсуждая принятие решения, очень важно правильно оценить все доступные варианты. Существует четыре распространенных метода принятия решений: указание, консультация, голосование и консенсус. Эти четыре варианта перечислены в порядке возрастания вовлеченности в процесс всех участников. Чем больше людей участвует в принятии решения и чем активнее они это делают, тем выше уровень их приверженности к окончательному варианту, однако продуктивность самого процесса при этом снижается. Опытные мастера ведения диалогов выбирают из этих четырех методов тот, который оптимально подходит к конкретным условиям и обстоятельствам.

### *Указание*

Начнем с решений, которые принимаются без какого-либо вовлечения. Это происходит в одном из двух случаев: когда внешние силы не оставляют простора для маневра либо когда мы перекладываем решение на другого человека, а сами просто следуем за ним.

Внешние силы действуют в ситуациях, когда клиенты диктуют цены, или контролирующие организации вводят стандарты безопасности, или государственные органы устанавливают для нас какие-то правила. Хотя многие сотрудники думают, что руководство все время занимается принятием решений, на самом деле руководители, как правило, передают подчиненным требования, сложившиеся в конкретных обстоятельствах. Это мы и называем указаниями. В этом случае мы не решаем, что нужно делать. Мы решаем лишь, как именно это выполнить.

Обычно мы перекладываем принятие решений на других в случаях, когда считаем вопрос не достаточно важным, чтобы участвовать, либо когда полностью доверяем способности другого принять правильное решение. Наше более активное участие в этом процессе не добавит никакой ценности. В сильных командах и в ситуации прочных отношений многие решения принимаются именно таким образом – окончательный выбор оставляют за человеком, компетентности которого доверяют. Мы не хотим уделять этому свое время и с радостью делегируем полномочия другим.

### **Консультация**

Консультация — это процесс, в ходе которого лица, принимающие решение, приглашают других людей, чтобы те оказали на них влияние до того, как будет сделан окончательный выбор. Консультироваться можно с экспертами, с представителями социальных групп, да и просто с любым человеком, готовым поделиться своей точкой зрения. Консультирование представляет собой весьма продуктивный способ получения поддержки и доступа к идеям, не усложняя и не замедляя при этом хода принятия решений — по крайней мере, не слишком сильно. Мудрые лидеры, родители и даже супружеские пары часто поступают таким образом. Они собирают разные идеи, оценивают варианты, делают выбор и затем информируют всех остальных.

### **Голосование**

Голосование лучше всего подходит для случаев, когда главным требованием выступает быстрота и результативность в ходе выбора одного из нескольких хороших вариантов. Члены команды понимают, что окончательный выбор может оказаться не самым лучшим, но не хотят долго и утомительно обсуждать вопрос. При этом они, как правило, уже провели обсуждение вариантов, после чего предложили провести голосование. При наличии нескольких хороших вариантов голосование — отличный способ сэкономить время, но к нему ни в коем случае нельзя прибегать, если члены команды не дали согласия поддержать окончательное решение, каким бы оно ни было. Тут нужен другой метод принятия решений — консенсус.

## Консенсус

Этот метод может быть как очень удачным, так и чудовищно разочаровывающим. Предполагается, что проблема обсуждается до тех пор, пока все участники дискуссии искренне не согласятся принять одно решение. Консенсус позволяет обеспечить единство взглядов и действительно принятие отличного решения, но при неправильном применении приводит к непоправимым тратам времени. Его следует использовать только в случае особо сложных решений чрезвычайной важности или решений, требующих полной поддержки каждого.

## Как выбрать метод принятия решений

Теперь, когда вы знакомы со всеми четырьмя методами, давайте посмотрим, в каких случаях следует использовать каждый из них, и обсудим некоторые рекомендации относительно того, как при этом избежать распространенных ошибок.

## Четыре важных вопроса

Выбирая один из четырех методов принятия решений, ответьте на следующие вопросы:

1. *Кого это касается?* Перечислите всех, кто желает принять участие в процессе принятия решения, а также тех, кого оно затронет. Это и есть потенциальные кандидаты. Не привлекайте тех, кого итог не интересует.
2. *Кто знает?* Определите, кто имеет опыт и знания, необходимые для того, чтобы принять наилучшее решение, и поощряйте их к участию в обсуждении. Старайтесь не привлекать тех, кто вряд ли предоставит новую и полезную информацию.
3. *Чье согласие необходимо?* Подумайте, чье сотрудничество в форме власти или влияния пригодится вам при реализации принятого решения. Лучше сразу привлечь этих людей к участию, чем потом, неприятно удивив их своим решением, пострадать от открытого неприятия и сопротивления.
4. *Сколько человек стоит привлечь к принятию решения?* Старайтесь приглашать для обсуждения как можно меньше людей,

но ни в коем случае не в ущерб качеству решения и поддержке его реализации. Подумайте, достаточно ли людей вы привлекли, чтобы сделать правильный выбор. Не следует ли привлечь еще кого-нибудь ради того, чтобы решение действительно было претворено в жизнь.

*А как насчет вас?* Предлагаем выполнить отличное практическое упражнение для тех рабочих команд или супружеских пар, у которых принятие решений вызывает трудности. Составьте список важных решений, которые приходится принимать в команде или в семьях. Затем обсудите, как такие решения принимаются вами в настоящее время и как их *следовало бы* принимать, опираясь на четыре перечисленных выше важных вопроса. После этого договоритесь, как будете принимать решения в будущем. Поверьте: трудный диалог о практике принятия решений избавит вас от многих неприятных проблем.

## Распределите задания — транслируйте решения в действия

Теперь нам предстоит заключительный шаг. После того как вы провели конструктивный диалог, наполнили фонд общего смысла, решили, как будете опираться на эту информацию, и выработали конкретные решения, пришло время действовать. Очевидно, что некоторые спорные вопросы были полностью сняты в процессе обсуждения, но остальные могут требовать от людей или команд определенных действий. Следовательно, надо распределить задания.

Если в дискуссии участвовало несколько человек, то сейчас может возникнуть некоторая путаница. Чтобы избежать наиболее распространенных ловушек, вам нужно ответить на четыре вопроса:

- Кто делает?
- Что делает?
- К какому сроку?
- Как мы будем отслеживать/контролировать исполнение договоренности?

## Кто делает?

Всем известна народная мудрость: «У семи нянек дитя без глазу». Если не поручить конкретное дело конкретному человеку, то весьма вероятно, что все усилия, потраченные на принятие решения, окажутся напрасными. Помните: когда приходит время распределять задания, надо забыть о местоимении «мы». «Мы» равнозначно «не я». Это своего рода код, вмонтированный в нас от рождения. Даже если человек и не собирался уклоняться от задания, поручение, данное всем и никому конкретно, нередко наводит его на мысль, что ответственность за результат ложится на кого-то другого, но не на него.

Назначьте ответственного за выполнение задания или поручения. Особенно это касается дел семейных. Если вы делите между домочадцами домашние заботы, убедитесь, что каждый член семьи получил конкретное задание. А если просите сделать что-то двух-трех человек, непременно назначьте одного из них главным. Иначе ответственность не возьмет на себя никто, и впоследствии каждый станет указывать пальцем на другого.

## Что делает?

Обязательно опишите, каких результатов вы ждете от человека. Чем менее четки ваши ожидания, тем выше вероятность разочароваться. Например, однажды эксцентричный предприниматель и кинорежиссер Говард Хьюз поручил команде инженеров разработать и построить первый в мире паровой автомобиль. Однако, рассказывая людям о своей мечте — транспортном средстве, работающем на энергии пара, — Хьюз не дал им никаких четких указаний. В итоге после нескольких лет напряженного труда разработчики предложили первый успешный прототип. Через весь корпус автомобиля были проложены десятки труб. Так ими была решена проблема размещения огромного объема воды, на которой работал паровой двигатель. Их машина представляла собой не что иное, как гигантский радиатор.

Когда же Хьюз спросил инженеров, что случится, если такой автомобиль попадет в аварию, они, нервно замаявшись, ответили, что пассажиры, скорее всего, сварятся живьем. Хьюза так расстроил итог работы команды, что он приказал им разрезать машину на кусочки размером не более восьми сантиметров. Этим все и закончилось.

Учитесь на чужих ошибках — в данном случае на ошибке Хьюза. Распределяя задачи между исполнителями, четко объясните, что вы хотите получить. С такими проблемами часто сталкиваются супружеские пары, особенно если один из супругов не хочет тратить время на тщательное обдумывание своих желаний, а потом расстраивается, потому что его неопределенные фантазии так и не исполнились. Вы когда-нибудь ремонтировали квартиру вместе с другом или подругой? Если да, то, конечно, понимаете, о чем идет речь. Лучше не пожалеть лишнего часа на то, чтобы заранее определить, кто что хочет, чем потратить деньги и время и в конце концов получить лишь обиду и раздражение друг на друга.

Чтобы выяснить, кто что хочет, используйте *Контрастирование*. Вероятно, в прошлом вам приходилось сталкиваться с тем, что получается, когда люди неправильно понимают свои задачи. Расскажите об этой распространенной ошибке и приведите пример, иллюстрирующий, чего вы не *хотите*. Лучше всего приводить наглядные примеры. Например, вместо того чтобы говорить абстрактно, принесите прототип или образец того, что нужно получить в итоге. Мы научились этому на собственном опыте, нанимая на работу дизайнера по интерьеру. Знаменитый дизайнер сразу же рассказал нам о том, что намерен сделать с нашим помещением, и описанная им картина выглядела просто великолепно. Но увидев реальные результаты, мы поняли, что потратили двадцать пять тысяч долларов совсем не на то, что нам нужно. И вынуждены были все переделывать. Тогда-то мы и узнали, что в подобных случаях следует показывать специалисту фотографии и очень четко рассказывать, что хочешь и чего не хочешь. Чем яснее картина, тем меньше шансов, что впереди вас ждет неприятный сюрприз.

## К какому сроку?

Поразительно, насколько часто люди игнорируют этот важный вопрос при распределении заданий. Вместо того чтобы назначить конкретный срок, они ограничиваются неопределенным «когда-нибудь». Но если сроки выполнения задачи нечеткие или вообще не поставлены, более актуальные дела тут же отправляют ее в самый конец приоритетов и зачастую о ней вообще все забывают. Задания без четких сроков никого не побуждают действовать. Цель без конкретных сроков — не цель, а лишь общее направление.

## Как отслеживать/контролировать исполнение договоренности?

Всегда четко договаривайтесь о том, как часто и каким способом будет контролироваться и отслеживаться исполнение сторонами взятых на себя обязательств. Например, это может быть обычное электронное письмо с подтверждением завершения проекта или полный отчет перед рабочей командой либо семейным советом; хотя чаще всего люди ограничиваются проверками по ходу дела.

В сущности, включить методы проверки в само задание совсем несложно, например, достаточно сказать ребенку: «Как закончишь домашнюю работу, позвони мне и можешь идти играть с друзьями. Договорились?» А можно обозначить конкретные вехи и ориентиры, например: «Дайте мне знать, когда закончите исследование в библиотеке. Потом мы с вами сядем и подумаем о следующих шагах». Разумеется, ориентиры нужно соотнести с окончательной датой выполнения задания. «Сообщите мне, как только исследовательский этап вашего проекта будет завершен. У вас есть время до последней недели ноября, но если закончите раньше, сразу позвоните мне».

Помните: если вы хотите, чтобы люди отвечали за порученное им задание, вы должны дать им возможность отвечать. «Вмонтируйте» контроль исполнения договоренностей в каждое задание и поручение.

## Документируйте обязательства

Тут снова хочется вспомнить народную мудрость: «Один тупой карандаш стоит двух острых умов». В сложных делах не полагайтесь на память. Если вы действительно хотите, чтобы успешный трудный диалог завершился нужным результатом, не разбрасывайтесь созданным вами смыслом, доверяя исключительно памяти. Записывайте детали выводов, решений и заданий. Не забудьте также зафиксировать, кому какое задание поручено и каковы сроки его исполнения. В ключевые моменты (обычно при следующей встрече) просматривайте свои заметки и проводите обзор выполнения заданий.

Прочитав, что должно быть выполнено, выслушайте отчеты тех, кто назначен за это ответственным. Если кто-нибудь не выполнил обещанного, значит, придется вести очередной диалог. Обсудите

проблему с использованием навыков ДОСТУП, которые мы рассматривали в главе 7. Наделяя людей ответственностью, вы не только повышаете их заинтересованность и способность выполнять обещания, но еще и создаете культуру цельности и честности.

## Резюме

Транслируйте удачно проведенный трудный диалог в отличные решения и согласованные действия, избегая ловушек, несбывшихся ожиданий и бездействия.

## Решите, как будете принимать решение

- *Указание.* Решения принимаются без вовлечения других.
- *Консультация.* Информация собирается от членов группы, после чего кем-то принимается решение.
- *Голосование.* Решение принимается согласованным большинством голосов.
- *Консенсус.* Все приходят к полному согласию и поддерживают окончательное решение.

## Четкость на финише

Определите, *кто, что* будет делать и *к какому сроку*. Ясно опишите ожидаемые результаты. Определите действия по *отслеживанию и контролю*. Записывайте обязательства и следите за их выполнением. И наконец, обеспечьте ответственность людей за их обещания.

## ГЛАВА 10

# «Да, но...»

## Советы для особо сложных случаев

*Хорошие слова высоко ценятся и ничего не стоят.*

*Джордж Герберт\**

На семинарах, посвященных трудным диалогам, мы часто слышим: «Да, но моя ситуация гораздо сложнее, чем все, о чем вы тут рассказываете!» или: «Да, но с людьми, с которыми я имею дело, не так просто договориться. К тому же большинство моих проблем обычно становятся неприятным сюрпризом. Они застают меня врасплох». Короче говоря, люди придумывают десятки причин, чтобы убедить себя в том, что обсуждаемые в этой книге навыки неприменимы в реальных жизненных ситуациях.

---

\* Герберт Джордж (1593–1633) — английский поэт-метафизик. *Прим. ред.*

- Да, но как быть, если кто-то действует скрытно? Это сводит с ума, но эти действия даже невозможно определить. Что делать в такой ситуации?
- Да, но что делать, если мой партнер вообще отказывается обсуждать важные вопросы? Нельзя же силой заставить человека вступить в диалог.
- Да, но что делать, если я просто не могу быстро успокаиваться? Мне говорили, что нельзя сердиться в постели; но мне иногда просто необходимо побыть в одиночестве. Что делать в таком случае?
- Да, но что делать, если я не доверяю этому человеку? Как мне быть в этой ситуации?
- Да, но мой начальник и мой муж очень обидчивы. Они принимают в штыки любую обратную связь. Может быть, мне оставить все, как есть?

Смеем вас заверить, описанные в книге навыки ведения диалога применимы для решения практически любой проблемы. Но поскольку некоторые из них действительно сложнее других, мы отобрали семнадцать очень сложных случаев и теперь намерены поделиться с вами парой полезных советов по поводу каждого из них.

## Сексуальные и иные домогательства

*Да, но... меня не то чтобы кто-то откровенно домогался. Просто мне не нравится, как некоторые люди ведут себя со мной. Как мне разрешить эту проблему, не нажив врагов?*

## Опасная ситуация

Кто-то отпускает комментарии или позволяет себе жесты, которые кажутся вам оскорбительными. Такое случается довольно редко, и делается настолько тонко и неуловимо, что вы не уверены, что можете обратиться за помощью к начальнику или в отдел по работе с персоналом. Как быть в таком случае?

В подобных обстоятельствах легко может показаться, что все козыри на руках у обидчика и вам бесполезно что-либо предпринимать.

Вы можете считать, что в обществе, допускающем такое поведение, вы будете выглядеть излишне эмоциональной и обидчивой, если поднимите этот вопрос.

На самом деле большинство проблем такого рода разрешаются сами собой после конфиденциального уважительного, но твердого обсуждения с человеком, чье поведение оскорбляет вас. Главное в данном случае — относиться к нему с пиететом. Если слишком долго мириться с подобным его поведением, у вас, скорее всего, выработается склонность рассказывать о вашем обидчике излишне эмоциональную и не слишком достоверную историю Злодея. К началу диалога ваши эмоции будут настолько сильны, что вы будете говорить агрессивно — даже если сила ваших чувств выразится только в жестах и выражении лица.

## Решение

Расскажите продолжение истории. Если вы слишком долго мирились с оскорбительным обращением, откровенно признайтесь себе в этом. Так вы сможете увидеть в обидчике разумного, рационального и порядочного человека, даже если некоторые его поступки не вписываются в этот образ. После того как почувствуете к нему определенное уважение, можно начинать. Определив Общую цель, о которой вы готовы рассказать собеседнику, воспользуйтесь навыками ДОСТУП. Например:

Я бы хотела поговорить с вами о том, что очень мешает нашей совместной работе. Мне не слишком удобно это обсуждать, но я думаю, в результате мы с вами лучше поймем друг друга и будем работать более эффективно. Вы готовы поговорить (*создание Общей цели*)?

Когда я захожу в кабинет, вы нередко оглядываете меня с ног до головы. И когда мы сидим рядом за компьютером, кладете руку на спинку моего стула. Я не уверена, осознаете ли вы, что делаете все это, поэтому и решила поговорить, так как подобные действия ставят меня в очень неловкое положение. Я очень хочу узнать, как вы это видите? (*Предоставление ДОСТУПа к своему видению.*)

Если в ходе беседы вы сумеете говорить уважительно, но твердо, проблема скорее всего разрешится. Если же коллега ведет себя

по отношению к вам абсолютно неподобающим образом, надо непременно обратиться в отдел по работе с персоналом, чтобы защитить свои права и достоинство.

## Чрезмерно обидчивая супруга

*Да, но... что делать, если ваша супруга (или супруг) слишком обидчива? В ответ на вашу попытку наладить конструктивную обратную связь вы получаете настолько бурную реакцию, что замыкаетесь в молчании.*

### Опасная ситуация

В первый год брака многие супружеские пары заключают некий негласный договор, который оказывает влияние на их общение в течение всей дальнейшей совместной жизни. Например, один из супругов чрезмерно обидчив и не воспринимает обратную связь или другой не слишком хорошо умеет эту обратную связь предоставлять. В каждом из этих случаев супруги, по сути, заключают негласный договор не обсуждать друг с другом никаких трудных вопросов. Они живут в молчании. Проблема должна стать просто огромной, чтобы они о ней заговорили.

### Решение

Обычно такая ситуация возникает, когда люди не знают, как обеспечить другому человеку ДОСТУП к своему видению. Если вас что-то беспокоит, обсудите это как можно раньше. Тут очень пригодится Контрастирование. Например, скажите: «Я вовсе не собираюсь делать из мухи слона, а просто хочу уладить это дело прежде, чем ситуация выйдет из-под контроля». Затем опишите ту модель поведения человека, которая вам не нравится. «Когда Джимми не убирает в своей комнате, ты, чтобы привлечь его внимание, обычно прибегаешь к сарказму. Ты обзываешь сына поросенком, а потом смеешься, будто над забавной шуткой». Далее, избегая категоричности, опишите наиболее вероятные последствия такой манеры вести себя. «Я не думаю, что такой подход даст нужный результат. Кажется, Джимми не воспринимает этот подход и, боюсь, начинает на тебя злиться (ваша история)».

А теперь пригласите поставить вашу историю под сомнение: «Ты это видишь иначе?»

И наконец, следите за сигналами, предупреждающими об опасности, и обеспечивайте безопасность. Если вы должным образом использовали навыки ДОСТУП, но собеседник все равно занимает оборонительную позицию, не делайте вывода, что вопрос не подлежит обсуждению. Тщательнее подумайте о своем подходе. Отойдите от содержания разговора и сделайте все необходимое, чтобы партнер почувствовал себя в полной безопасности, а затем повторите попытку, еще раз честно предоставив ему ДОСТУП к своему видению.

Перестав предоставлять друг другу полезную обратную связь, супруги упускают возможность всю жизнь иметь рядом доверенное лицо и коуча. Они теряют сотни благоприятных возможностей помочь друг другу общаться более эффективно.

## Невыполнение договоренностей

*Да, но... мои коллеги такие необязательные. Мы часто собираемся вместе и обсуждаем разные способы улучшения работы, а потом они не делают ничего из того, о чем мы договорились.*

### Опасная ситуация

*Наихудшие* рабочие команды предпочитают просто не замечать подобных проблем. В *хороших* коллективах руководитель в конце концов поднимает вопрос о неправильном поведении и исправляет ситуацию. В *наилучших* командах каждый член является частью общей системы взаимной ответственности. Если члены команды видят, что один из них нарушает соглашение, то они откровенно говорят с ним об этом. Ждать, пока руководитель или эксперт сделает то, что настоящие товарищи по работе должны делать сами, неразумно и неэффективно.

### Решение

Если коллега не выполняет того, что, по-вашему, он должен делать, поговорить с ним — ваша обязанность. Мы поняли это, понаблюдав за группой руководителей, которые договорились воздерживаться

от любых необязательных расходов, чтобы высвободить средства на реализацию одного важного краткосрочного проекта. В уютной обстановке выездного совещания эта стратегия казалась вполне осуществимой, но уже на следующий день один из членов команды перевел на счет консалтингового агентства предоплату за полугодовое обслуживание — а эти расходы, очевидно, не были обязательными.

Другой член команды хотя и видел, как его коллега готовит и проводит этот платеж, не понимал, что тут необходим трудный диалог, от которого зависит, будет ли команда выполнять условия договоренности или каждый станет действовать по собственному разумению. Он решил, что призвать нарушителя к ответственности — дело руководителя, и промолчал. В итоге к тому времени, когда босс узнал о платеже и поднял этот вопрос, договоренность уже была нарушена, а деньги потрачены. Мотивация поддержки программы экономии в коллективе резко снизилась, и в результате команде не хватило денег на важный краткосрочный проект.

Когда команды намерены сплотиться ради серьезных изменений или смелых новых инициатив, они должны быть готовы к тому, что некоторые их члены могут нарушить договоренность. Успех в данном случае зависит не от идеального соответствия новым требованиям, а от того, чтобы все участники, заметив у кого-то старую модель поведения, не боялись обсуждать друг с другом этот трудный вопрос.

## Почтительное отношение к руководству

*Да, но... мои подчиненные всегда пытаются угадать, что мне хочется слышать, и говорят именно это. Они не проявляют особой инициативы при решении важных вопросов из опасения, что я с ними не соглашусь.*

## Опасная ситуация

Сталкиваясь с излишним поклонением власти и авторитету — или, проще говоря, с лестью и подхалимством, — лидеры часто совершают одну из двух типичных ошибок: неправильно определяют причину

подобного поведения (страх) или пытаются бороться с этим негативным явлением в приказном порядке.

*Неверный диагноз.* Нередко лидеры сами становятся причиной страха подчиненных, но упрямо отрицают это. «Я? Да я никогда не делаю ничего такого, от чего сотрудники могли бы чувствовать себя не в своей тарелке». Эти руководители не следят за сигналами. Они не знают, какой стиль используют в стрессовых ситуациях. Несмотря на все их оправдания, их манеры, привычка высказываться категорично и безапелляционно, неявное использование своей власти вызывают у сотрудников страх и в итоге ведут к смирению перед авторитетом руководства.

Иногда причина кроется в другом: сталкиваясь с откровенной лестью, некоторые лидеры считают себя виноватыми в этом, хотя на самом деле наладить нормальные отношения с коллективом им мешают «фантомы» предыдущих начальников. Такие руководители стараются всегда говорить и действовать прямо и дружелюбно, но вопреки всем усилиям подчиненные упорно держат дистанцию и предпочитают подстраиваться под их мнение.

Надо сказать, многие люди склонны относиться к руководителям как к «звездам» или диктаторам, — даже когда те не дают никакого повода для подобного отношения к себе.

Прежде чем пытаться изменить положение вещей, выясните, в чем истинная причина — в вас самих или в «призраках» предыдущих боссов (или и то, и другое).

*Попытка устранить проблему в приказном порядке.* Многие лидеры ищут легких путей. Они просто приказывают сотрудникам перестать слепо поклоняться авторитетам.

— Мне кажется, вы соглашаетесь со мной только потому, что я начальник, а не потому, что действительно так думаете.

— Так и есть!

— Так вот, я бы предпочел, чтобы вы перестали действовать с оглядкой на авторитеты и говорили, что думаете.

— Конечно, как скажете, босс!

Помните: в этом случае вы попадаете в известную ловушку: если ничего не говорить, ситуация не изменится; если сказать что-нибудь, то можно непреднамеренно все испортить.

## Решение

В первую очередь поработайте над собой. Определите, какова ваша роль в возникновении проблемы. И не спрашивайте мнения подчиненных. Если они привыкли лебезить перед вами, то, по всей вероятности, постараются сделать это и на этот раз. Посоветуйтесь с коллегой своего ранга, который имел возможность наблюдать за вами в процессе работы. Попросите его дать честную оценку вашего поведения. Не делаете ли вы чего-то такого, что заставляет людей лстыть и подстраиваться под вас? Если да, то в чем именно это выражается? Исследуйте видение коллеги, попросив его указать на конкретные ваши действия, и вместе разработайте план исправления ситуации. Затем следуйте плану и следите за результатами.

Если проблема все же заключается в действиях предыдущего руководителя, непременно обсудите ее *публично*. Расскажите о ней на общем собрании вашего коллектива, а затем попросите у сотрудников совета. Не пытайтесь устранить проблему в приказном порядке. У вас все равно ничего не получится. Вознаграждайте тех, кто решился рискнуть. Поощряйте людей говорить честно и открыто. Если человек высказывает мнение, противоречащее вашему, поблагодарите его за честность. Если не можете заставить других не соглашаться с собой, сыграйте роль адвоката дьявола. Пусть люди знают, что любую идею можно оспорить, поставить под сомнение. В случае необходимости выйдите на время из комнаты. Пусть подчиненные переведут дух и в ваше отсутствие обменяются мнениями о том, как себя вести.

## Утраченное доверие

*Да, но... я не знаю, что делать. Не уверен, что могу доверять этому человеку. Он нарушил сроки выполнения важнейшего задания, и теперь я не знаю, должен ли я ему доверять вообще.*

## Опасная ситуация

Часто люди ошибочно полагают, что доверие либо есть, либо нет. Или вы доверяете человеку, или не доверяете. Такая точка зрения чрезмерно акцентирует вопрос доверия. «Почему ты запрещаешь мне гулять

после полуночи? Ты мне не доверяешь?» — возмущенно спрашивает отца сын-подросток.

Доверие далеко не всегда бывает абсолютным. Честно говоря, оно обычно бывает частичным и чрезвычайно конкретным. Доверие определяется двумя факторами — желанием и способностью. Например, вы можете в случае необходимости доверить мне сделать кому-то искусственное дыхание: я очень хочу помочь. Но вы не можете верить в то, что я сделаю это хорошо, так как ничего в этом не понимаю.

## Решение

Проблему доверия решайте применительно к конкретному вопросу или задаче, а не к человеку. Когда дело касается восстановления доверия с другим человеком, не устанавливайте планку слишком высоко. Попробуйте доверять ему в каком-то конкретном деле, а не во всем сразу. Чтобы в этот момент обеспечить безопасность для себя, расскажите собеседнику о своем беспокойстве. Предоставьте ему ДОСТУП к вашему видению, тактично и без категоричности описав свой взгляд на ситуацию. «У меня возникает ощущение, что вы рассказываете только о позитивной стороне своего плана. Но чтобы понять и принять его, мне нужно услышать о возможных рисках. Можете ли вы рассказать и о них?» Если собеседник неискренен, сообщите ему об этом.

Кроме того, не используйте недоверие в качестве инструмента наказания. Если кто-то вызвал ваше недоверие в одном вопросе, не судите по этому случаю о нем в целом. Сочиняя историю Злодея, преувеличивающую ненадежность человека, вы способствуете тому, что он перестанет искать вашего доверия и научится оправдывать себя в своих глазах, совершая более серьезные проступки. Так вы просто попадаете в замкнутый круг, все чаще получая именно тот результат, которого вы не хотели.

## Нежелание обсуждать серьезные вопросы

*Да, но... мой супруг именно такой человек, о котором вы рассказывали. Он просто отказывается обсуждать важные проблемы, когда я делаю подобную попытку. И как мне быть?*

## Опасная ситуация

Люди обвиняют других в нежелании начать трудный диалог, считая при этом, что это негативное качество заложено в них от природы. Однако это не так. Человек отказывается обсуждать сложные, наболевшие вопросы, как правило, потому, что, по его мнению, разговор не приведет ни к чему хорошему. Либо он считает не слишком искусным в общении себя, либо вас, либо обоих.

## Решение

Поработайте вначале над собой. Возможно, супруг питает отвращение к любым серьезным разговорам, даже с профессиональными психологами или теми, кто умеет вести трудные диалоги. Но помните: единственный человек, которого вы можете изменить, — это вы сами. Поэтому начните с самого простого. Не заводите разговор сразу на самые острые и сложные темы. Приложите все усилия для обеспечения безопасности. Постоянно следите за моментами, когда ваш партнер начинает испытывать дискомфорт. Не говорите категорично. Четко отделяйте намерения от результата. «Я уверена, что ты вовсе не хочешь...» Если же супруг все-таки упорно не желает говорить о ваших проблемах, постарайтесь исследовать его видение. И практикуйтесь в этих навыках при любом удобном случае. Итак, начинайте с простого, постепенно вводя дополнительные инструменты ведения трудных диалогов.

Мы знаем, что об этом проще сказать, чем сделать. Вам придется проявить терпение. Не пишите супруга. Не теряйте надежды и ни в коем случае не переходите к насилию. Начиная действовать напористо или использовать обвинительный тон, вы только лишний раз усиливаете уверенность супруга в том, что разговор на серьезные темы ни к чему хорошему не приведет.

Если всегда придерживаться конструктивной модели поведения, то скоро общение станет более безопасным, муж начнет понимать намеки и, возможно, со временем изменит свое отношение к трудным диалогам. А как только заметите признаки «потепления», можете ускорить процесс, пригласив супруга поговорить о том, как вы могли бы обсуждать вместе серьезные вопросы. На данном этапе ваша задача — укрепить безопасность с помощью создания убедительной

Общей цели. Вам нужно помочь своему партнеру увидеть *смысл* в подобном диалоге, привести настолько убедительную причину, чтобы он захотел принять в нем участие.

Поделитесь с супругом своими соображениями о наиболее вероятных последствиях (как позитивных, так и негативных) разговора на острую тему или ее замалчивания. Объясните, что это значит для каждого из вас и для взаимоотношений, с вашей точки зрения. Затем попросите его помочь вам определить особенно трудные для обсуждения темы. По очереди опишите, что каждый из вас думает по поводу таких дискуссий. После этого обсудите возможные выгоды, которые получите вы оба, если поможете друг другу усовершенствовать этот процесс.

Иногда, если не получается говорить с кем-то на важные темы, намного проще для начала обсудить, *как вы это делаете или не делаете*. Это помогает решиться и начать действовать.

## Смутное раздражение

*Да, но... человек, о котором я говорю, не делает ничего откровенно неприемлемого, в общем-то ничего особенного. Но некоторые его действия, незаметные и малозначащие, буквально сводят меня с ума.*

## Опасная ситуация

Если некто раздражает вас так неумовимо и абстрактно, возможно, его поведение не стоит обсуждения. В данном случае проблема может быть не столько в его поведении, сколько в уровне вашей терпимости. Например, руководитель компании сетует: «Эти сотрудники расстраивают и выводят меня из себя. Вы только взгляните на их прически!» На поверку оказывается, что те, о ком идет речь, контактируют на работе только друг с другом, а с клиентами и заказчиками они не встречаются. Поэтому их внешний вид не сказывается на качестве их работы и, значит, боссу вовсе не на что жаловаться.

Если чьи-то действия кажутся вам *одновременно* и неявными, и неприемлемыми, нужно заново пройти свой Путь к действию и определить, правда ли, что этот человек делает что-то предвзвешенное или в действительности тут нечего обсуждать. Неясным ощущениям, щедро приправленным субъективными умозаключениями или вымышленными историями, в трудном диалоге не место.

Предположим, на каждом семейном торжестве ваш брат постоянно отпускает саркастические и язвительные замечания. Сами по себе его едкие комментарии недостаточно оскорбительны, чтобы заводить серьезный разговор. Но обсудить то, что его поведение портит атмосферу семейных встреч, по вашему мнению, стоило бы. Помните: чтобы трудный диалог дал нужный результат, необходимо проделать домашнюю работу по сбору фактов.

## Решение

Пройдите заново свой Путь к действию, дойдя до самых его истоков. Определите, какие именно слова, жесты и поступки брата выходят за рамки правил приличия, и запишите свои выводы. Прделав это, еще раз понаблюдайте за поведением брата, чтобы убедиться, что у вас есть достаточно серьезный повод для обсуждения. Убедившись в этом, примите меры по обеспечению безопасности и предоставьте собеседнику ДОСТУП к своему видению.

## Отсутствие инициативы

*«Да, но... некоторые члены моей рабочей команды делают только то, что им говорят, и не более того. Столкнувшись с той или иной проблемой, они предпринимают для ее устранения лишь простейшие действия. А если их усилия не дают результатов, тут же опускают руки.»*

## Опасная ситуация

Люди в большей мере склонны говорить о наличии плохого поведения, чем об отсутствии хорошего. Когда кто-то действительно напортал, руководителям (и родителям) приходится действовать. Но если сотрудник (или ребенок) не смог продемонстрировать совершенства, очень трудно понять, что следует говорить.

## Решение

Выдвиньте новые и более высокие ожидания. Работайте не с конкретной ситуацией, а с тенденцией. Если вы хотите, чтобы сотрудник проявлял больше инициативы, прямо скажите ему об этом. Приведите конкретные примеры, когда, столкнувшись с трудностями, он

сдавался после первой же попытки что-то предпринять. Поднимите планку повыше и четко сообщите сотруднику об этом. Совместно проведите мозговой штурм и обдумайте, что он мог бы сделать, чтобы более настойчиво и творчески подходить к решению проблем. Скажите, например: «Я просил вас завершить задание до моего возвращения из командировки. У вас возникла проблема, и вы пытались со мной связаться, но в итоге просто передали для меня сообщение через моего четырехлетнего сына. Что вы могли бы предпринять, чтобы все же разыскать меня?» или: «Что вы могли бы сделать, чтобы застраховаться от подобных случаев?»

Уделите внимание тому, как вы сами пытаетесь компенсировать недостаток инициативы со стороны сотрудника. Взяли ли вы на себя ответственность за действия в развитие вашей договоренности? Если да, непременно сообщите ему об этом. Поручили ли вы выполнение задания не одному, а нескольким сотрудникам, чтобы гарантировать результат? В таком случае попросите того, кто был назначен первым, сообщать о затруднениях как можно раньше, чтобы по мере необходимости вы могли подключить дополнительные ресурсы.

Перестаньте молчать и *демонстрировать* ожидание, что сотрудники будут вести себя безынициативно. Вместо этого открыто расскажите им о своих реальных ожиданиях и придите к соглашению, по которому ответственность возлагается на членов команды, а информацию о ходе работы вы получаете достаточно рано, чтобы принять необходимые меры.

## Проблемная тенденция

*Да, но... речь идет не о единичном случае. Я постоянно говорю с ними об одной и той же проблеме. Похоже, скоро мне придется выбирать — вести себя как последний зануда или смириться с этим. Что делать?*

## Опасная ситуация

Некоторые трудные диалоги не дают результатов потому, что вы ведете не те диалоги — диалоги не о том. Скажем, вы беседуете с человеком, во второй раз опоздавшим на встречу с вами. А потом и в третий. И в вас постепенно закипает гнев. Закусив губу, вы делаете очередной тонкий намек. Со временем обида накапливается (потому что

вы рассказываете себе ужаснейшую историю), в итоге вы выходите из себя и начинаете отпускать саркастические комментарии. При этом выглядите просто глупо, потому что, учитывая незначительность проступка, столь бурная реакция кажется виновнику явно неадекватной.

Если вы будете все время возвращаться к исходной проблеме (постоянные опоздания), умалчивая о новой, гораздо более серьезной (неспособность выполнять обязательства), считайте, что с вами случилось то же, что и с героем известного фильма «День сурка». Возвращаясь к старой проблеме, вы, как и Фил, вынуждены снова и снова переживать одну и ту же ситуацию, вместо того чтобы решить по-настоящему важный вопрос.

## Решение

Следите за сигналами, свидетельствующими о возникновении тенденций. Не зацикливайтесь на единичных случаях. Понаблюдайте за человеком некоторое время, а затем предоставьте ему ДОСТУП к своему видению, рассказав о выявленной вами поведенческой тенденции. Например, если человек, опаздывая на встречи, чувствует себя виноватым и желает исправиться, во время следующего диалога не стоит возвращаться к проблеме опозданий. На этот раз поговорите о его неспособности выполнять данные обещания. Это гораздо более общая и важная проблема. Речь идет уже о доверии и уважении.

Люди часто ведут себя значительно эмоциональнее, чем того заслуживает требующий решения вопрос, только потому, что обсуждается неправильная тема. Если вас беспокоит тенденция, а вы заводите разговор о последнем случае, ваши эмоции могут показаться излишне бурными. А вот если *правильно* выбрать тему диалога, происходит нечто весьма любопытное. Эмоции, наоборот, утихают. Обсуждая вопрос, который вас действительно очень сильно волнует — о негативной поведенческой тенденции, — вы сможете быть более сдержанными, а диалог — эффективным.

Не давайте втянуть себя в обсуждение какого-то отдельного случая: ваша озабоченность будет казаться чрезмерной и беспочвенной. Говорите об общей тенденции.

## Мне нужно время, чтобы успокоиться!

*Да, но... говорят не следует ложиться спать сердитым и расстроенным, надо обязательно обсудить проблему. Всегда ли это правильно?*

### Опасная ситуация

Если вы на кого-то рассердились, успокоиться порой бывает довольно трудно. Вы рассказываете себе ужасную историю, а тело реагирует готовностью к борьбе. При этом вы делаете все возможное, чтобы не вступить в схватку, а организм действует наперекор вашему мозгу. Стараетесь ли вы продолжить диалог, несмотря на то что интуиция подсказывает на время его приостановить? Ведь и ваша мама говорила: «Никогда не ложись спать сердитым».

### Решение

Надо признать, что мама была не совсем права. Она права, предлагая не оставлять серьезные проблемы нерешенными. Она не права, рекомендуя всегда продолжать обсуждение, независимо от того, каким является ваше эмоциональное состояние. Иногда очень хорошо временно остаться наедине с собой, а проблему обсудить чуть позже, например завтра. После того как снизится уровень адреналина в крови и вы со всех сторон обдумаете проблему, можно будет и поговорить. Прийти к взаимному согласию по поводу того, чтобы устроить небольшой перерыв — это не означает перехода к молчанию. Напротив, это хороший пример здорового подхода к трудному диалогу.

Кстати (небольшая рекомендация), не стоит сообщать другой стороне, что ей следовало бы успокоиться или взять тайм-аут. Даже если это абсолютная правда, трудно сказать об этом так, чтобы ваши слова не прозвучали назидательно. «Пойди посиди десять минут и успокойся, а потом придешь и мы поговорим» — такая рекомендация никому не понравится. Лучше отыщите вместе с партнером реальную причину злости — вернитесь к началу его Пути к действию.

## Бесконечные оправдания

*Да, но... мой сын-подросток непревзойденный мастер отговорок. Когда я говорю ему о проблеме, он всегда находит новое объяснение, почему это не его вина.*

## Опасная ситуация

Очень легко оказаться втянутым в бесконечную серию отговорок и оправданий, особенно если собеседник не хочет делать того, о чем вы его просите, и знает, что сможет отвертеться, придумав убедительную причину.

«Я уйду на работу раньше, чем сын отправляется в школу, и он постоянно опаздывает. В первый раз он сказал мне, что сломался его будильник. На следующий день проблема возникла из-за старенького автомобиля, который мы ему купили, — так он мне сказал. Потом его забыл подвезти друг. А днем позже у него из-за простуды заложило уши и он не услышал уже новый, исправный, будильник. А потом...»

## Решение

Если вы имеете дело с человеком с бурной фантазией, постарайтесь упредить его новые оправдания. Возьмите на себя обязательство решить проблему в целом, а не просто устранить очередную названную им причину. Например, после первого опоздания купите ему новый будильник — *и постарайтесь исключить все другие помехи, которые не позволят ему прийти вовремя.* Однако новый будильник устранил только одну причину, а вы попросите сына исправиться в целом, то есть вообще прекратить опаздывать.

«Так, по-твоему, если я куплю новый будильник, ты будешь всегда приходить в школу вовремя? Что ж, я это сделаю. А ты постарайся больше не опаздывать. Итак, могу ли я быть уверена в том, что завтра ровно в восемь ты будешь сидеть за партой?»

И помните: если отговорки вы слышите все чаще и чаще, никогда не говорите с человеком о последнем случае — говорите о тенденции.

## Неповиновение (или nepозволительное неуважение)

*Да, но... что делать, если тот, с кем вы говорите, не только злится, но и проявляет явное неуважение к вам? Как поступить в такой ситуации?*

## Опасная ситуация

При обсуждении острых проблем с подчиненными (и даже с детьми) всегда есть вероятность, что они перейдут черту, сделав нечто однозначно непозволительное, например, с дружелюбной дискуссии перейдутся на ожесточенный спор, а затем вообще, переступив все границы, перестанут подчиняться и будут проявлять непозволительное неуважение.

В данном случае главная проблема состоит в том, что явное, открытое неповиновение случается настолько редко, что большинство лидеров бывают застигнуты врасплох; и им требуется время, чтобы понять, что делать. В результате непозволительное поведение часто сходит с рук. И хуже того, кажущееся спокойствие и безразличие руководителя обычно воспринимается подчиненными как молчаливое разрешение и в будущем вести себя подобным образом. С другой стороны, многие родители, застигнутые таким неожиданным поведением врасплох, склонны отвечать тем же — злостью и грубостью.

## Решение

Никакой толерантности к неповиновению! Говорите сразу же, но непременно с уважением к собеседнику. Смените тему разговора: перейдите от обсуждаемого вопроса к поведению собеседника в настоящий момент. Пресеките проявление неуважения прежде, чем оно выльется в открытое противостояние, оскорбления и неповиновение. Дайте человеку понять, что его эмоциональное отношение к обсуждаемому вопросу вредит диалогу и ведет его в опасное русло. «Мне хотелось бы на минуту отойти от обсуждения вопроса планирования; скоро мы к нему обязательно вернемся. Я просто обязан сказать вам, что ваш палец перед моим носом и повышенный тон я оцениваю как проявление неуважения к себе. Я очень хочу помочь вам в решении ваших проблем, но мне будет трудно это сделать, если вы намерены продолжать вести себя в том же духе».

Если вам не удалось пресечь попытки неповиновения и неуважения на ранней стадии, обратитесь за помощью к специалистам из отдела по работе с персоналом.

## Угрызения совести по поводу сказанного

*Да, но... иногда я довольно долго молчу о проблеме, а когда все же решаюсь ее обсудить, говорю ужасные вещи. Как мне от этого отучиться?*

### Опасная ситуация

Когда окружающие делают то, что нам не нравится, мы рассказываем себе историю о том, какие они плохие, настраивая себя на нездоровый диалог. А многократное повторение придуманной неприятной истории только усугубляет проблемы. Неконтролируемый вымысел со временем видится во все более мрачных красках. И когда наше терпение наконец лопаается, мы говорим слова, о которых впоследствии очень сожалеем.

### Решение

Во-первых, не загоняйте свою историю внутрь. Как можно раньше предоставьте собеседнику ДОСТУП к своему видению, прежде чем ваша история станет слишком ужасной. Во-вторых, если вы все же допустили такую ситуацию, не начинайте трудный диалог в состоянии злости и обиды. Лучше отложите разговор до того момента, когда сможете обсудить все спокойно, без лишних эмоций. Затем, используя навыки ДОСТУП, объясните, что вы видели и слышали, и тактично, избегая резких суждений, изложите наиболее логичный и наименее агрессивный вариант своей истории. «Когда ты говорил мне о том, что наш сосед считает меня идиотом, ты улыбался, даже рассмеялся. Это очень сильно меня расстроило. Знаешь, в какой-то момент мне даже показалось, что тебе доставляет удовольствие говорить мне неприятные вещи. Так ли это на самом деле?»

Если, не сдержавшись, вы сказали что-то ужасное («Ты понимаешь, что это грубо и подло? Тебе явно нравится причинять мне боль! С меня хватит!»), извинитесь. Конечно, сказанного не воротишь, но все-таки лучше извиниться. А потом предоставьте собеседнику ДОСТУП к своему видению.

## Щекотливые вопросы

*Да, но... что делать, если у человека проблемы с личной гигиеной? Или когда он скучный зануда, поэтому окружающие избегают его? Как обсуждать личные и особенно деликатные вопросы, и стоит ли вообще это делать?*

### Опасная ситуация

Большинство людей избегают обсуждения деликатных вопросов. И можно ли их в этом винить? К сожалению, страх и ложное сострадание часто берут верх над честностью и люди годами молчат о проблеме, решение которой могло бы принести человеку неоценимую пользу.

Тем не менее, решившись откровенно сказать что-нибудь нелестное, мы нередко от молчания переходим прямо к насилию. Насмешки, прозвища и прочие способы донести до человека неприятную информацию только обижают его, а не приносят пользу. Кроме того, чем дольше будет длиться ваше молчание, тем больнее ему будет, когда вы все же решитесь сказать о его проблеме.

### Решение

В такой ситуации лучше всего использовать Контрастирование. Объясните, что вы вовсе не хотите обидеть чувства собеседника, но считаете нужным поделиться с ним мнением, которое, как вам кажется, может быть ему полезно. Создайте Общую цель. Дайте человеку знать, что ваши намерения честны и благородны, что вы заботитесь о его интересах. Объясните также, что вам неловко поднимать эту тему, так как она очень личная, но поскольку данная проблема мешает ему самому, считаете себя обязанным сказать ему то, что думаете. Тактично, избегая категоричности, опишите проблему. И не переигрывайте, старайтесь обходиться без эмоций и сравнений. Кратко опишите конкретные поступки, вызывающие неприятие окружающих, и как можно быстрее переходите к выработке решений.

Подобные разговоры никогда не бывают легкими, но они ни в коем случае не должны оскорблять и обижать человека.

## Словесные игры

*Да, но... мои дети постоянно играют в словесные игры. Когда я говорю, что запретил им что-то делать, они заявляют, что я никогда такого не говорил. И это здорово действует мне на нервы.*

## Опасная ситуация

Иногда родители (и руководители) попадаются на крючок и бывают вынуждены смириться с тем, с чем им совсем не хочется мириться, потому что некоторые поистине креативные люди постоянно придумывают правдоподобные объяснения, почему им пришлось поступить именно так, а не иначе. И эти изобретательные ребята не только способны выдумывать и убедительно описывать самые разные веские причины, но и обладают достаточной энергией и силой воли, чтобы заниматься этим постоянно. И со временем нередко берут нас измором. В результате им сходит с рук то, что они работают меньше и хуже, чем должны, в то время как трудолюбивые члены семьи (или сотрудники) несут на своих плечах несправедливо большую долю нагрузки, выполняя отчасти и чужие обязанности.

## Решение

Такие случаи представляют собой еще один пример выбора между тенденцией и единичным случаем. Предельно тактично предоставьте собеседнику ДОСТУП к тому, что вы думаете о постоянных уловках, к которым он прибегает ради того, чтобы облегчить себе жизнь. Дайте ему ясно понять, что ему никого не удалось обвести вокруг пальца, что все все понимают. Но при этом не цепляйтесь за какие-то конкретные поступки, так как эти находчивые ребята способны придумать что-нибудь новенькое: «Но ведь ты же не говорил, что я не должен называть сестру глупой». Говорите как о проступке, так и о его последствиях. «Обзывая сестру, ты ее обижаешь. Пожалуйста, никогда не делай этого. И ничего другого, что может ранить ее чувства».

Приводите в пример конкретное поведение собеседника в прошлом, укажите на то, что он несет ответственность за последствия. Не позволяйте втянуть себя в обсуждение частных случаев, говорите об общей тенденции.

## Без предупреждения

*Да, но... на работе меня окружают в основном хорошие люди, но они постоянно преподносят неприятные сюрпризы. Например, о том, что у них возникают проблемы, я всегда узнаю слишком поздно. И у них обязательно находится весьма убедительное оправдание. Что с этим делать?*

### Опасная ситуация

Руководители, которых постоянно неприятно удивляют подчиненные, обычно сами этому потворствуют. Когда сотрудник в первый раз заявляет о том, что у него возникла проблема, менеджеры упускают из виду самое главное. Выслушав рассказ, они помогают разрешить проблему и переходят к другим делам. Поступая так, они, по сути, говорят подчиненным: «Нет ничего страшного в том, что вы меня неприятно удивили. В следующий раз, если у вас найдется убедительное оправдание, можете тоже оставить попытки самостоятельно решить вопрос, переключиться на что-нибудь другое, подождать, пока я не объявлюсь, и опять вывалить на меня свои неприятные новости».

### Решение

Доведите до ведома сотрудников, что после того, как они получили от вас задание, у них есть только два возможных варианта действий. Они обязаны либо выполнить поручение в точном соответствии с планом, либо, столкнувшись с проблемой, мешающей это сделать, немедленно проинформировать об этом вас. Никаких сюрпризов! А если подчиненный решит, что вместо этого ему следует пока заняться другим делом, об этом тоже нужно сразу сообщить вам. Никаких сюрпризов! Четко разъясните сотрудникам это правило. И когда кто-то предложит вам вполне убедительную отговорку, но не сообщит о своих трудностях сразу же, рассматривайте это как новую, отдельную проблему. «Мы ведь договаривались, что вы должны немедленно информировать меня. А я слышу об этом впервые. Что произошло?»

## Нарушители всех правил

*Да, но... что делать, если человек, с которым вы имеете дело, постоянно нарушает все правила общения, особенно во время трудного диалога?*

## Опасная ситуация

На континууме между неумением вести диалоги и гениальностью в этой области большинство из нас находится где-то посередине (по определению). У одних отлично получается избегать дурацкого выбора, другие хороши в деле восстановления и укрепления безопасности. Но есть и представители крайних точек. Некоторые люди — истинные гении ведения трудных диалогов. Однако вы говорите, что вам приходится иметь дело (или, возможно, жить) с теми, кто вообще не способен вести диалог, с теми, кто применяет нужные навыки крайне редко, а то и вовсе не использует их. Что делать в такой ситуации?

Здесь опасность заключается в том, что этот человек, возможно, совсем не так плох: это вы заставляете его выбирать наихудший способ действий. Или, наоборот, он на самом деле ужасен и вы пытаетесь решить все проблемы сразу.

## Решение

Предположим, человек действительно совершенно не умеет вести диалог — в любых обстоятельствах, с любыми собеседниками. С чего начать? Предлагаем поразмыслить над этим с помощью метафоры. Как бы вы ели слона? Наверное, откусывали бы от туши по кусочку. Вот и в этом случае вам следует тщательно выбрать свои цели. Обдумайте два аспекта: во-первых, что именно беспокоит вас больше всего («Он постоянно исходит из худшего и вечно рассказывает свои ужасные истории»); во-вторых, с чем проще всего справиться («Он редко демонстрирует признательность и благодарность»)?

Определите области, которые беспокоят вас больше всего и которые, возможно, не так уж сложно обсудить. Выберите один элемент проблемы и работайте над ним. Создайте Общую цель. Ведите диалог так, чтобы тема по-настоящему заинтересовала собеседника, была для него важна, например: «Мне нравится, когда люди испытывают друг к другу истинно дружеские чувства. И мне очень хотелось бы, чтобы между нами чаще возникали именно такие эмоции. Я хочу поговорить с тобой о том, что, я уверен, поможет нам этого достичь. Поговорим прямо сейчас?»

Предоставьте человеку ДОСТУП к своему видению конкретной проблемы, а затем обсудите ее. Не ругайте, не ворчите и не пытайтесь решить все проблемы сразу. Идите к цели шаг за шагом, день за днем.

## ГЛАВА 11

# Собираем все воедино

## Инструменты для подготовки и обучения

*Я переспорю кого угодно на любую тему. Люди это знают и на вечеринках стараются держаться от меня подальше. А зачастую меня вообще на них не приглашают, и я расцениваю это как знак большого уважения.*

**Эджейв Бакски**

Если вы прочитали эту книгу довольно быстро, то наверняка почувствуете себя, как анаконда, проглотившая кабана. Очень уж многое нужно переварить. И скорее всего, сейчас вас интересует, как можно держать все эти идеи в боевой готовности, когда речь идет о таком непредсказуемом и быстро развивающемся процессе, как трудный диалог.

Эта глава поможет вам справиться с непростой задачей — сделать инструменты и навыки ведения трудных диалогов более удобными

в запоминании и использовании. Во-первых, мы упростим для вас информацию, поделившись опытом людей, чья жизнь изменилась, благодаря этим навыкам. Во-вторых, мы предложим вам модель, визуально организующую семь основных принципов ведения диалога. В-третьих, мы проведем вас по трудному диалогу, в котором были применены все эти принципы.

## Два рычага

На протяжении многих лет люди говорят нам, что принципы и навыки, описанные в этой книге, очень помогли им в жизни. Но как? Каким образом печатное слово может способствовать реальным изменениям?

Мы наблюдали за людьми в быту и на работе, брали у них интервью. В результате нам удалось узнать, что одни достигали прогресса, сфокусировавшись на одном конкретном навыке, который, по их мнению, должен помочь в конкретном трудном диалоге; другие же меньше фокусировались на навыках, а уделяли больше внимания принципам. Вот, например, два эффективнейших рычага, основанных на принципах, которые позволят вам развить способности к ведению трудного диалога.

*Следите за сигналами* — это первый принцип и рычаг, эффективно способствующий прогрессу. Руководствуясь им, люди, стремящиеся улучшить навыки ведения диалога, постоянно следят за тем, по-прежнему ли они в диалоге или уже выходят из него. Один этот шаг позволяет добиться многого. Даже те, кто не может вспомнить или вовсе никогда не слышал о навыках ДОСТУП, СОПП и других, могут извлечь огромную пользу, просто спрашивая себя, не двигаются ли они к молчанию или насилию. Возможно, им не всегда точно известно, как можно исправить сложное положение, зато они уверены: выход из диалога ни к чему хорошему не приведет. Поэтому они вовремя принимают меры для возвращения к нему. Пытаться сделать что-то — намного лучше, чем не делать ничего.

Итак, не забывайте задавать себе важный вопрос: «Что мы делаем — играем в игры или находимся в диалоге?» Это отличное начало.

Многие люди учатся следить за сигналами с помощью друзей и близких. Они проходят тренинг всей семьей или командой. Обмениваясь идеями и концепциями друг с другом, они осваивают общую терминологию. Совместные обсуждения трудных диалогов помогают людям меняться.

Пожалуй, самым распространенным примером проникновения специфического языка диалога в повседневное общение стоит считать фразу «Кажется, мы отошли диалога». Это простое напоминание устраняет проблему на ранней стадии, прежде чем она нанесет серьезный вред диалогу. Наблюдая за тем, как руководители, рабочие группы и супружеские пары открыто говорили о том, что они перешли к молчанию или насилию, мы не раз видели, что их «оппоненты» признавали существование проблемы и принимали необходимые меры для исправления ситуации. «Вы правы. Я не говорю вам того, что, несомненно, следовало бы сказать» или «Простите, похоже, я действительно пытался навязать вам свое мнение».

*Обеспечьте безопасность.* Второй рычаг воздействия — это обеспечение безопасности. Согласно нашей идее, диалог предполагает свободный обмен смыслами, и в первую очередь этому может мешать утрата чувства безопасности. Заметив, что вы или собеседник отходите от диалога, непременно примите меры для восстановления безопасности. Сделайте для этого все от вас зависящее.

В этой книге мы описали лишь несколько способов сделать это, однако их существует гораздо больше. Речь не идет о каком-то стандартном наборе неизменных правил, потому что восстановить безопасность диалога можно очень многими способами. В сущности, поняв, что в этом есть необходимость, в девяти из десяти случаев вы интуитивно уладите возникшую проблему. Иногда бывает достаточно вовремя заданного вопроса и искренне проявленного интереса к чужому мнению. В некоторых случаях чувство безопасности создается обычным прикосновением (разумеется, такой способ годится только при общении с близкими и членами семьи, а не на работе, где его могут расценить как сексуальное домогательство). Можно также извиниться, улыбнуться, устроить небольшой перерыв. Главное — сделать общение безопасным. Любые меры, которые помогут собеседнику вновь почувствовать себя комфортно и спокойно, хороши. И помните:

практически все навыки, описанные в этой книге, — от Контрастирования до Предположения — являются эффективными инструментами восстановления и укрепления безопасности общения.

Эти два рычага формируют основу для понимания, начала и поддержания диалога. Большинство людей, начиная знакомство с концепцией трудных диалогов, с легкостью принимают и применяют эти идеи на практике.

А теперь давайте обсудим остальные принципы, описанные в книге.

## Как подготовиться к трудному диалогу

Далее описан еще один, последний, инструмент для претворения этих идей в жизнь. Это весьма эффективный способ коучинговой помощи себе — или другому человеку — в правильном ведении трудного диалога. С его помощью вы сумеете точно определить, где именно вы оказались в тупике, и выбрать конкретные навыки для выхода из него.

Взгляните на представленную ниже таблицу «Коучинг для трудных диалогов». В первой колонке перечислены семь главных принципов ведения диалога, во второй — навыки, связанные с каждым из этих принципов. Третья колонка — лучшее место, с которого стоит начинать коучинг; здесь предлагаются вопросы, которые помогут вам применить в ваших диалогах конкретные навыки.

### Коучинг для трудных диалогов

Принцип	Навык	Важнейшие вопросы
1. Начните с сердца (глава 3)	Сосредоточьтесь на том, чего вы хотите на самом деле.	<p>О каком моем желании сообщает мое поведение? Чего я хочу на самом деле:</p> <p>Для себя?</p> <p>Для других?</p> <p>Для организации?</p> <p>Для отношений?</p> <p>Как бы я себя вел, если бы действительно хотел именно этого?</p>
	Откажитесь от дурацкого выбора	<p>Чего я не хочу?</p> <p>Как мне себя вести, чтобы получить то, чего я хочу на самом деле, и избежать того, чего я не хочу?</p>

## Продолжение таблицы

Принцип	Навык	Важнейшие вопросы
2. Следите за сигналами (глава 4)	Следите за признаками того, что диалог становится трудным. Следите за угрозами безопасности общения. Следите за своим стилем поведения в стрессовой ситуации.	Не перехожу ли я к молчанию или насилию? Не переходят ли другие к молчанию или насилию?
3. Обеспечьте безопасность (глава 5)	Извиняйтесь, когда это уместно. Контрастируйте, чтобы справиться с недопониманием. Используйте навыки ОРИВ для создания Общей цели.	Почему безопасность оказалась под угрозой? Создал ли я общую цель? Поддерживаю ли я взаимное уважение? Что мне нужно сделать, чтобы восстановить безопасность?
4. Управляйте своими историями (глава 6)	Вернитесь к началу своего Пути к действию. Отделите факты от историй. Распознайте три «разумные» истории. Расскажите продолжение истории.	Какую историю я себе рассказываю? Чего я стараюсь не замечать относительно своей роли в данной проблеме? Почему разумный, рациональный и порядочный человек мог так поступить? Что мне следует сделать прямо сейчас, чтобы продвинуться к тому, чего я хочу на самом деле?
5. Предоставьте ДОСТУП к своему видению (глава 7)	<b>Д</b> елитесь фактами. <b>О</b> писывайте свою историю. <b>С</b> прашивайте собеседников об их видении. <b>Т</b> актично избегайте категоричности. <b>У</b> беждайте / <b>П</b> риглашайте высказываться.	Действительно ли я открыт для точки зрения собеседника? Говорю ли я именно о том, что является реальной проблемой? Достаточно ли уверенно я выражаю свои взгляды?
6. Исследуйте их видение (глава 8).	<b>С</b> просите. <b>О</b> тразите. <b>П</b> ерефразируйте. <b>П</b> редположите.  <b>С</b> оглашайтесь с тем, с чем согласны. <b>Р</b> асширяйте зону согласия, если что-то было упущено. <b>С</b> равнивайте, чем именно отличаются ваши точки зрения.	Активно ли я исследую видение других людей?  Избегаю ли я ненужного несогласия?
7. Перейдите к действию (глава 9)	Решите, как будете принимать решение. Документируйте решения и действия в развитие.	Как мы будем принимать решения? Кто что будет делать и к какому сроку? Как мы будем отслеживать / контролировать выполнение договоренностей?

## Как все это работает на практике

Чтобы показать вам, как работают все эти принципы, когда вы обнаруживаете себя уже в процессе трудного диалога, опишем сложную ситуацию, в которой вы с сестрой обсуждаете вопрос раздела имущества, доставшегося вам в наследство от матери. Этот пример ясно показывает, в каких случаях какие принципы следует применять. Мы кратко рассмотрим каждый из них.

Диалог начинается с упоминания о семейном летнем домике. Похороны вашей матери состоялись месяц назад, и теперь настало время поделить наследство — кое-какие деньги и разные дорогие сердцу вещицы. Вам этот разговор, в общем-то, не по душе.

И без того непростую тему осложняет ваше ощущение, что, поскольку, на ваш взгляд, последние несколько лет вы практически в одиночку заботились о больной матери, то заслуживаете какой-то компенсации. Но вы думаете, что сестра смотрит на это иначе.

### *Ваш трудный диалог*

- Мне кажется, летний домик надо продать. Мы туда совсем не ездим, а мне нужны средства, чтобы возместить мои расходы по уходу за мамой за последние четыре года.
- Пожалуйста, только не начинай с обвинений. Я посылала вам деньги каждый месяц. Ты отлично знаешь, что если бы мне не нужно было колесить по всей стране, чтобы зарабатывать, я бы обязательно забрала маму к себе.

Эмоции вскипают с первой же минуты. Вы занимаете оборонительную позицию, а ваша сестра, похоже, сильно рассердилась. Иными словами, вы оказались в центре трудного диалога, который идет плохо.

### **Начните с сердца**

Спросите себя, чего вы хотите на самом деле.

Вы хотите получить справедливую компенсацию за свои немалые усилия и вернуть деньги, которые потратили на уход за матерью, поскольку вклад сестры был намного меньше? Вы также хотите сохранить хорошие отношения с сестрой, но при этом избежать дурацкого выбора. Итак, вы спрашиваете себя: «Как мне сказать сестре, что

я хочу справедливой компенсации за свои дополнительные усилия и расходы, *и при этом* сохранить с ней хорошие отношения?»

### **Следите за сигналами**

Вы замечаете, что вам с сестрой не достает Общей цели — каждый из вас старается защитить себя, вместо того чтобы обсуждать раздел имущества.

### **Обеспечьте безопасность**

Контрастируйте, чтобы помочь сестре понять вашу цель.

— Я вовсе не хочу с тобой спорить и не пытаюсь заставить тебя чувствовать вину. Но я хочу поговорить с тобой о получении компенсации за то, что последние несколько лет практически в одиночку ухаживала за мамой. Я люблю маму, но для меня ухаживать за ней было очень нелегко как финансово, так и эмоционально.

— А почему ты считаешь, что делала для мамы гораздо больше, чем я?

### **Управляйте своими историями**

Вы рассказываете себе историю о том, что заслуживаете большего, чем сестра, потому что вы больше ухаживали за мамой и несли незапланированные расходы в связи с ее болезнью.

Вернитесь к началу своего Пути к действию, чтобы выяснить, какие именно факты, лежат в основе вашей истории, вызывающей у вас негативные эмоции.

### **Предоставьте ДОСТУП к своему видению**

Вам нужно поделиться с сестрой своими фактами и выводами так, чтобы она почувствовала, что потом сможет без опасения рассказать вам свою историю.

— Просто мне пришлось потратить на уход за мамой много своих денег и ухаживать за ней самостоятельно, чтобы не приглашать сиделку. Я знаю, что ты тоже заботилась о маме, но я искренне считаю, что на моих плечах лежало намного больше повседневных забот по уходу. И мне кажется справедливым,

если часть мамино наследство пойдет на то, чтобы как-то компенсировать мои затраты. Ты считаешь иначе? Мне бы очень хотелось услышать твое мнение.

— Ну что же, отлично! Почему бы тебе просто не выставить мне счет?

Фраза звучит так, будто на самом деле вашей сестре эта идея не совсем по душе. По ее напряженному голосу, тону, жестам и выбору слов видно, что она вовсе не считает, что это «отлично», а говорит это под вашим давлением.

### Исследуйте ее видение

Поскольку одна из ваших целей заключается в поддержании хороших отношений с сестрой, чрезвычайно важно добиться того, чтобы она внесла свой смысл в фонд общего смысла. Воспользуйтесь навыками активного слушания и активно исследуйте ее видение.

- Ты сказала это таким тоном, что я думаю: ты не считаешь мое предложение отличным (*отражаете*). Может, я что-нибудь упускаю из виду (*спрашиваете*)?
- Нет. Раз ты считаешь, что заслуживаешь большего, чем я, то, наверное, все правильно.
- Ты считаешь, что это несправедливо? Что я не признаю твоего вклада в уход за мамой (*предполагаете*)?
- В последние два года меня часто не было рядом с вами, потому что мне приходилось много ездить в командировки. Но я все равно приезжала, как только у меня появлялась возможность, и каждый месяц посылала деньги на уход. И кстати, если помнишь, я предлагала тебе помочь с оплатой в случае, если вы примете решение взять сиделку. Я и понятия не имела, что, по-твоему, это было совершенно несправедливое распределение ответственности. И теперь твое требование о компенсации кажется мне необоснованным.
- Значит, ты считаешь, что ты делала все, что могла, чтобы помочь мне и маме, и тебя удивляет, что я считаю, что заслуживаю компенсации (*перефразируете*)?
- Ну да.

### Продолжайте исследовать ее видение

Теперь вам известна история сестры, но вы по-прежнему с ней не согласны в деталях. Используя три важных совета из главы 8, попытайтесь объяснить, чем именно отличаются ваши точки зрения. Отчасти вы согласны с тем, как сестра видит ситуацию. Расширьте зону согласия, четко указав, что не вызывает у вас возражений, а потом сравните ваши видения в той части, где они расходятся.

- Ты права. Ты действительно много мне помогала, и я понимаю, что приезжать к маме так часто, как это делала ты, было совсем недешево. Признаюсь, что мое решение не нанимать профессиональную сиделку было связано с тем, что так хотела мама. Да и меня это устраивало. Но и помимо этого у нас были некоторые непредвиденные расходы, о которых ты, скорее всего, не знаешь. Например, новое лекарство, которое мама принимала последние полтора года, стоило в два раза дороже старого, а страховка лишь частично покрыла ее пребывание в больнице. В сумме получается немало.
- Так ты беспокоишься о возмещении именно этих расходов? Тогда, может, вместе все подсчитаем и решим, как их тебе возместить?

### Перейдите к действию

Вы решаете составить конкретный план возмещения расходов, который устроит обе стороны. Придите к консенсусу по поводу того, как все будет происходить, непременно задокументируйте, *кто что* будет делать и в *какие сроки*, и определите *действия-в-развитие* по отслеживанию / контролю договоренностей.

- У меня есть записи всех расходов, выходящих за рамки тех сумм, которые мы с тобой когда-то договаривались вносить. Может, встретимся завтра и обсудим, как справедливо возместить мне дополнительные затраты?
- Хорошо. Завтра мы поговорим о недвижимости и составим план раздела наследства.

### **Мой трудный диалог: история Эфтон П.**

Летом 2004 года мой муж, сотрудник ООН, проходил долгожданную стажировку в Женеве. Пока мы находились в Швейцарии, я подружилась с представительницей одной местной женской неправительственной организации (НПО). Эта женщина занималась подготовкой к предстоящему заседанию комитета по содействию международной защите прав человека.

Я считала работу этого комитета чрезвычайно важной, поэтому стала участвовать в его мероприятиях. Помимо всего прочего мы добивались поддержки ООН в борьбе с нарушением прав детей. Акцент делался на похищении детей и их безопасности, в частности на таких серьезных проблемах, как нарушение права на проявление религиозных чувств, проблемах детей-солдат и продажи детей в сексуальное рабство. К сожалению, чиновники ряда стран игнорировали эти омерзительные явления.

Когда комитет приступил к составлению доклада, который мы собирались представить комиссии, меня начало беспокоить, какую информацию мы сообщим в своем отчете и о какой умолчим. Например, председатель комитета нашей НПО настоятельно рекомендовал не упоминать в отчете конкретные страны, где наблюдаются вышеуказанные правонарушения. Будучи двадцатидвухлетней студенткой, не искушенной в политике, я прямо спросила его почему. Мне ответили, что нам следует проявлять максимальную дипломатичность, чтобы не обидеть тех должностных лиц, которые из страха испортить отношения с высшим руководством «придерживаются другого мнения» об этих нарушениях прав человека.

Признаться, я оказалась в довольно трудном положении. Мне очень хотелось содействовать реальному прогрессу, но я была уверена, что составленный нами отчет вряд ли принесет какую-то пользу, если говорить о проблеме лишь в общих чертах. При этом я очень не хотела лишиться отличной возможности и впредь сотрудничать с этой влиятельной организацией. Тут я сразу вспомнила о книге «Трудные диалоги» и отругала себя за то, что не захватила ее с собой в поездку. Кто же мог подумать, что она понадобится мне во время летних каникул в Швейцарии?! К счастью, азы я помнила неплохо. От этих принципов

я и отталкивалась, высказывая членам комитета свое мнение. Я сказала им, что, представляя кому-нибудь нелестную информацию, можно говорить одновременно и совершенно честно, и максимально уважительно. К моему немалому удивлению, все закончилось тем, что меня попросили переписать доклад. Я была очень рада и взволнована, но меня пугала мысль о том, какой вред я могу принести, если не буду предельно осторожна, обращаясь к людям из других стран, выходцам из совершенно иных культур. Я размышляла над этим несколько дней и провела несколько бессонных ночей, стараясь представить в отчете максимально честную картину ситуации, но донести ее как можно уважительнее. Я привела конкретные факты и сосредоточилась на Общей цели — на защите прав детей. В итоге комитет согласился, что моя версия более полная и честная, при этом в ней заметно большое внимание к интересам и культурным особенностям других народов.

Впрочем, этим все не окончилось. За десять дней до мероприятия меня попросили самостоятельно представить свой доклад! Я была одновременно и потрясена, и очень рада. Конечно, я была очень взволнована, но сразу же согласилась и провела очередные несколько дней и бессонных ночей в подготовке к этому важнейшему событию.

Когда этот день настал и наконец подошла моя очередь делать доклад, я испытывала огромное возбуждение. К тому же мне было немного страшно. Но, взглянув на слушателей после выступления, я увидела, что многие в аудитории были чрезвычайно тронуты услышанным; у некоторых людей на глазах блестели слезы. А другие поспешили попросить у меня копии моей речи для дальнейшей работы на местах. Обращаясь ко мне, люди вели себя очень эмоционально; многие благодарили меня за то, что я не побоялась поднять столь острые вопросы. Благодаря этому опыту я научилась очень многому, но самым главным для меня стал один урок. Я осознала, насколько это важно — знать, что в общении можно проявить одновременно и честность, и уважение и что с помощью определенных навыков это может сделать любой человек. Знакомство с навыками ведения трудных диалогов позволило мне превратить нервную ситуацию в исполненную большого смысла незабываемую возможность на деле постоять за свои убеждения.

## Заключение: эта книга не о коммуникации, а о результатах

Давайте финишируем там же, где стартовали. Мы начали эту книгу словами о том, что в обсуждение темы коммуникации мы оказались втянутыми против воли. Изначально мы не собирались писать книгу об этом. Наша цель была другая — выявить *решающие моменты*, то есть ситуации, когда поступки и действия людей оказывают непропорционально сильное влияние на их организации, отношения и жизнь в целом. Наши исследования постоянно фокусировали наше внимание на моментах, когда людям приходилось вступать в эмоционально и политически рискованные диалоги. Поэтому мы назвали эти моменты *трудными диалогами*. И поверьте, нынешнее качество вашего лидерства и вся ваша жизнь очень сильно зависят от того, насколько эффективно вы справляетесь с этими моментами.

Мы писали эту книгу с одной-единственной целью — помочь вам существенно улучшить наиболее важные и значимые для вас результаты. И очень надеюсь, что добились этого. Воспользуйтесь нашими советами и действуйте! Подумайте о каком-нибудь трудном диалоге, над которым вы могли бы поработать, не откладывая в долгий ящик. Воспользуйтесь инструментами, описанными в этой главе, и определите, какой принцип или навык поможет вам провести диалог эффективнее, чем вам это удавалось раньше. И попробуйте применить это на практике.

Наши исследования ясно показали, что для того, чтобы добиться прогресса, необязательно быть совершенным. Не беспокойтесь, если поначалу ваши успехи будут небольшими. Мы обещаем, что если вы продолжите упорно работать над описанными в этой книге идеями, ваши отношения и результаты значительно улучшатся.

Трудные диалоги — моменты поистине решающие, и даже совсем небольшие улучшения в умении их вести способны привести к колоссальному прогрессу.

ПОСЛЕСЛОВИЕ

# Что я узнал о трудных диалогах за последние десять лет

*Величайшим открытием моего поколения стало то, что любой человек может изменить свою жизнь, изменив образ мышления.*

**Уильям Джеймс**

В этой части книги мы прекращаем говорить с читателем от имени всех авторов и начинаем говорить каждый по отдельности. С тех пор, как в 2002 году была впервые опубликована книга «Трудные диалоги», мы исколесили весь мир. Мы рассказывали сотням тысяч людей о своем исследовании и давали рекомендации по использованию описанных в книге чрезвычайно полезных навыков. Можно и не говорить, что мы и сами очень многому научились благодаря общению с другими людьми, которые так же, как и мы, изо всех сил старались превратить новые навыки в привычку и использовать их для того,

чтобы обогатить свою жизнь и укрепить свои организации. Сейчас мы поделимся своими размышлениями о том, как изменилось наше мышление за последнее десятилетие благодаря беседам и обмену опытом с нашими читателями.

## От Эла Свитцлера

Уже много лет я не устаю повторять, что навыки ведения трудных диалогов применимы только в том случае, если вы живете или работаете вместе с другими людьми. Это масштабное заявление справедливо и в отношении меня самого. Это я испытал на себе. Столкнувшись за последние десять лет со своей долей проблем и трудностей, несколькими неудачами и множеством успехов, я многому научился. И сейчас расскажу вам о некоторых случаях, произошедших со мной, и уроках, которые я извлек из своего опыта.

1. Мне сотни раз приходилось бывать в аэропорту. В один прекрасный день я в очередной раз отправился туда, чтобы встретить жену. Причем у меня был идеальный план, как не заплатить за парковку (если бы он сработал, я провел бы на стоянке меньше получаса и, соответственно, не стал бы платить. Итак, в полном соответствии с планом я прибыл на место, обнял Линду, быстренько сунул ее чемодан в багажник и помчался к выходу со стоянки. Я точно знал, что провел там меньше получаса. Но парковщик на выезде заявил: «С вас три доллара». Я попросил его показать мою квитанцию; на ней значилось, что на стоянке я провел двадцать девять минут. Я попытался доказать парковщику, что в этом случае стоянка должна быть бесплатной. Моя жена уже начала исподтишка толкать меня локтем в бок. Однако я был непреклонен и потребовал пригласить менеджера. Менеджер заявил, что точные данные есть в его компьютере, а в квитанции содержится ошибка. Я вел себя не очень доброжелательно... В итоге я заплатил три доллара и уехал.

**Урок:** мы учим людей, что «в особо важных ситуациях мы часто выбираем наихудший образ действий». Так вот, благодаря случаю на парковке я понял, что иногда мы поступаем так и тогда, когда дело вообще нельзя назвать сколько-нибудь важным.

К сожалению, кризис-контроля для трудных диалогов не существует, поэтому нам нужно быть начеку постоянно. Когда я начал практиковаться в выявлении ранних сигналов тревоги, то понял, что способен к раннему выявлению проблем собственного поведения.

2. За прошедшие годы я также узнал, что мне особенно сложно даются некоторые категории трудных диалогов. Например, я не знал, как сказать человеку о том, что он неблагодарный. Чем больше я искал ответ на этот вопрос, тем больше раздражался. Поэтому в итоге начал просто избегать этого человека. Я пытался управлять своей историей, спрашивая себя, почему разумный, рациональный, порядочный человек может вести себя таким образом. Но не находил ответа, и раздражение и тревога не исчезали, а я продолжал молчать. А потом вдруг понял, что изначально пошел по неверному пути. Первым делом мне надо было спросить себя, чего я хочу на самом деле. Задав себе этот вопрос, я обнаружил, что помогал ему просто, чтобы помочь, а не ради слов благодарности. И мои негативные эмоции сразу же улетучились.

**Урок:** чтобы найти правильное решение, нужно задать правильный вопрос.

3. Несколько лет назад после моего выступления одна слушательница попросила меня подписать ее книгу. Это была самая затрепанная, с пометками в тексте, загнутыми уголками и закладками книга, которую я когда-либо видел. Подписывая ее, я отметил, что ею, должно быть, часто пользуются. Дама подтвердила, что пользуется книгой очень активно, а потом, по моей просьбе, рассказала, как книга помогла ей в решении проблем с двоюродным братом, а также с начальником и коллегами из других отделов компании, в которой она работала. Это было по-настоящему приятно слышать. Я спросил ее: «Вы рассказали так много замечательных историй! Только вот я не понял, какую должность вы занимаете в компании — начальника отдела по работе с персоналом или исполнительного директора?» А моя собеседница ответила: «Да что вы! Я работаю в отделе информационных технологий в рядовой должности.

Статус не имеет никакого значения. Трудные диалоги ведут все люди. Я не решаю важных вопросов, просто делаю так, чтобы их обсуждение было конструктивным и безопасным».

**Урок:** очень многие люди преподали и продолжают преподавать мне новые уроки о трудных диалогах.

## От Джозефа Гренни

Пару недель назад я обиделся на своего пятнадцатилетнего сына. Должен сказать, что Хайрум — один из самых прекрасных молодых людей, с которыми только можно встретиться в жизни. Он кристально честен. Он умный, добрый и трудолюбивый. Я обожаю своего мальчика.

Тем не менее в тот момент я почувствовал, как во мне закипает гнев. Я считал его грубым, холодным, неблагодарным; он казался мне ловким манипулятором. Такова была моя придуманная история о нем. И она вызвала бурные эмоции. Я мог бы, не сдержавшись, сказать сыну что-нибудь очень неприятное и обидное. Он вел себя совсем не так, как мне хотелось бы, и под влиянием момента я почувствовал необъяснимую уверенность в том, что моя меткая и едкая тирада способна помочь ему изменить свою жизнь немедленно. Мне даже показалось, что мой моральный долг как любящего отца выпал парню по первое число!

Этот неприятный случай представляет собой яркий пример одной из тех истин, которые я осознал за пару последних лет. Я все лучше и лучше понимал, во-первых, насколько *истинны* эмоции, переживаемые нами в решающие моменты и, во-вторых, насколько они *ложны*. Я научился с подозрением относиться к своим мыслям и чувствам в те моменты, когда внутри все кипит, и понял, что, применяя полезные инструменты, о которых я уже знал, можно заставить себя почувствовать совершенно другие эмоции.

Кроме того, из того разговора с сыном я получил — и получаю снова и снова — подтверждение того, что негативные эмоции способны испортить мое мнение даже о самых родных и близких мне людях. Когда я попадаю в ловушку истории Злодея, Жертвы или Беспомощного, когда мои мотивы перестают быть благородными и позитивными и мной управляет отчаянное желание во что бы то ни стало навязать

собеседнику свою точку зрения, я перестаю видеть окружающих такими, каковы они есть на самом деле. Даже мой любимый, драгоценный сын может выглядеть в моих глазах монстром.

И вот, когда мой мозг изо всех сил заставлял меня выдать из себя какие-нибудь неприятные слова, нацеленные, словно стрела, в самое сердце сына, я сделал то, что мы советуем делать всем в подобных обстоятельствах. Я спросил себя, чего я хочу на самом деле? Поставив под сомнение свою негативную историю, я спросил себя, почему такой разумный, рациональный, порядочный человек, как мой сын, может вести себя так? Я исследовал свою роль в возникновении этой проблемы, и за считанные секунды все мышцы моего тела расслабились. Плечи опустились. Кулаки разжались. Но самое главное, то же самое произошло и с моим сердцем.

И стоящий передо мной Хайрум буквально преобразился. Он больше не был монстром — это был ранимый, красивый мальчик, обожаемый мной ребенок. Еще пару секунд назад я был абсолютно убежден, что мое негативное мнение о нем справедливо и правдиво, а сейчас у меня была совершенно другая точка зрения, которая представлялась мне еще более справедливой и верной.

Наши эмоции невероятно пластичны, и в решающие, острейшие минуты жизни они почти всегда искажены. Однако благодаря практике мы способны научиться весьма эффективно изменять их. А изменив эмоции, мы учимся изменять не только свой взгляд на других людей, но и саму нашу жизнь.

## От Керри Паттерсона

Прошло уже десять лет после выхода в свет книги «Трудные диалоги», а меня не перестает удивлять, как много читателей считает, что она очень помогла им в жизни. Однако, когда я спрашиваю их, какая часть была наиболее полезной, многие неохотно признавались, что прочитали книгу не целиком. А когда я продолжал расспросы, говорили, что не одолели и большей части книги — хоть и *просмотрели* наскоро весь текст, — ограничившись названием, обложкой, заголовками и несколькими первыми страницами. Заметьте, этого оказалось достаточно, чтобы извлечь из нее немалую пользу. И знаете, это

действительно так. Даже беглый просмотр книги помогает изменить взаимодействие с окружающими.

Неужели такое возможно? Проведя исследования, я понял, что сама по себе простая идея о том, что некоторые диалоги настолько важны для нас, что заслуживают собственного названия и особого обращения, напоминает людям о том, что, когда речь идет об очень важных вещах, нужно быть предельно внимательным и осторожным. В этот момент не стоит бояться или расстраиваться — иначе можно проявить себя с худшей стороны. Напротив, следует собраться и использовать эффективные навыки ведения диалога.

Конечно, наши типичные читатели не из тех, кто вовсе не обладает навыками общения. Они ведь росли не в волчьей стае, как Маугли. Когда диалог отклоняется от верного русла, они начинают слушать внимательнее. Им известно, что надо вести себя так. Они могут быть заинтересованными и вежливыми и, конечно же, способны обходиться без оскорблений, резких высказываний и голословных обвинений. Все это, без сомнения, входит в набор навыков любого культурного человека.

Значит, нашим читателям не обязательно изучать каждый принцип и навык, описанные в этой книге, прежде чем они рискнут высказать собеседнику свое мнение. Главными инструментами общения многие из них вооружены изначально. Однако даже после краткого знакомства с этой книгой они намного лучше подготовятся к трудным диалогам. Точнее говоря, если просто научиться обращать внимание, в какой момент диалог стал трудным, а затем сделать все возможное, чтобы не превратиться в троглодита, успешный исход разговора станет значительно более вероятным.

Этот новый вывод показался мне важным и полезным, так как он вселяет надежду. Вам вовсе не надо вчитываться в каждое слово и месяцами интенсивно тренироваться, чтобы приобрести минимальный набор навыков успешного ведения трудных диалогов. Эмоциональные диалоги с высокими ставками — это не ситуации, когда требуется все или ничего.

Некоторым читателям, чтобы выбрать правильный стиль поведения, достаточно простого сигнала, предупреждающего о переходе от обычной беседы к трудному диалогу. Другим вернуться в нужное русло помогает идея, что они могут вовремя заметить, как переходят

к молчанию или насилию, и, извинившись, начать все сначала. Они понимают, что восстановление безопасности — чрезвычайно важный компонент любого взаимодействия. А третьи особенно высоко ценят идею управления своими историями.

Обучение новым навыкам общения и их практическое применение лучше готовит нас к эффективным действиям в самых разных ситуациях. Если вы решили освоить искусство ведения трудных диалогов, возьмите хотя бы одну идею из этой книги и попробуйте использовать ее в следующем диалоге с высокими ставками. Вполне возможно, вам не хватало именно этого, чтобы открыто выразить свое мнение и при этом сделать общение безопасным, чтобы и другой человек мог сделать то же самое.

## От Рона Макмиллана

За последние десять лет меня много раз удивляло, какое мощнейшее позитивное влияние оказывают принципы и навыки ведения трудных диалогов на результаты деятельности организаций и личную жизнь людей. Мы собрали завидную коллекцию личных историй, случаев из практики и научных исследований, подтверждающих эффективность этих навыков. Я твердо уверен в их мощи и несомненной пользе, но при этом часто вспоминаю одну весьма отрезвляющую мысль: *если вы в точности выполняете все рекомендации из этой книги, но собеседник к диалогу не расположен, у вас ничего не выйдет.*

Другой человек сам выбирает, как реагировать на ваши усилия. Описанные навыки ни в коем случае не следует рассматривать как способ контролировать другого человека; это не инструмент для манипулирования чьим-то поведением или ослабления чьего-то влияния. Кроме того, все описанные навыки вовсе не гарантируют, что оппонент поведет себя именно так, как вы того желаете.

Однако прежде чем требовать назад деньги, уплаченные за книгу, проанализируйте один полезный урок, выученный мной за последнее время. Наша книга называется «Трудные диалоги» — заметьте, «диалоги» во множественном, а не единственном числе. А между тем мы часто склонны думать о трудном диалоге как о шансе «раз и навсегда решить эту проблему», или «раз и навсегда улучшить отношения с этим человеком», или «раз и навсегда исправить ситуацию». А что,

если рассматривать трудный диалог как начало большого диалога, как первый шаг к превращению антипатии в симпатию, негативных отношений в позитивные, как первый из целого ряда шагов, необходимых для устранения проблемы? Что, если начать стремиться не просто к диалогу, основанному на общей цели и взаимном уважении, а к глубоким отношениям, базирующимся на этих обязательных условиях? Увидеть в предложенных принципах и навыках способ построить на протяжении некоторого времени хорошие взаимоотношения как на работе, так и дома — значит научиться видеть ситуацию в перспективе. Самое мудрое использование этих навыков — это вырабатывать нужные привычки и укреплять отношения с людьми, а не использовать наши рекомендации лишь от случая к случаю в ходе отдельных взаимодействий.

Расскажу историю из своей жизни. Несколько лет назад меня начало очень беспокоить поведение одной из моих дочерей-подростков. Она всегда отлично училась, и вдруг ее оценки резко ухудшились. Ее настроение тоже стало плохим. После школы, вместо того чтобы гулять с подругами, она все чаще сидела в своей комнате. Я понимал, что произошло что-то серьезное.

Мои неоднократные попытки ее разговорить (а я, поверьте, применял самые эффективные навыки) встречались ледяным молчанием или угрюмыми ответами в два-три слова. Сама же дочь начинала разговор только для того, чтобы на что-нибудь пожаловаться или сделать очередной саркастический комментарий.

В этой ситуации мне было впору расценить свое умение общаться с дочерью как полный провал, ведь мне ни разу не удалось вызвать ее на диалог, не говоря уже о том, чтобы решить ее проблему. Однако вода камень точит. Каждая моя искренняя попытка поговорить с дочерью делала наше общение все более безопасным для нее. Безопасность усиливалась и каждый раз, когда я без злобы и обиды реагировал на ее саркастические замечания; и когда прекращал расспросы, заметив, что дочь раздражается; и когда проявлял уважение к ее личной жизни. Я всячески демонстрировал ей свои добрые намерения и предлагал помощь, а ее негативные истории постепенно становились все менее мрачными.

А потом настал знаменательный миг. После нескольких недель терпеливых усилий, почувствовав себя достаточно комфортно, дочь

сама подошла ко мне, поделилась своей проблемой и попросила меня о помощи. В ходе этого разговора мы во всем разобрались, разработали возможные варианты выхода из ситуации, и девочка ушла к себе, полная решимости воплотить наши решения в жизнь.

*Итак, если вы делаете все, что мы советуем, именно так, как мы говорим, но другой человек к диалогу не расположен, ничего не получится. Однако если вы проявите упорство в течение достаточно долгого времени, не будете обижаться и злиться, а станете демонстрировать искренность своих намерений, проявлять уважение к собеседнику и постоянно искать с ним общую цель, тот, с кем вы хотите поговорить, непременно вступит с вами в диалог.*

### **Что мы узнали за последние десять лет**

Посмотрите видеоролик, в котором все четверо авторов делятся своими идеями онлайн.

# Примечания

## Глава 1

1. Notarius C. and Markman Howard, «We Can Work It Out-Making Sense of Marital Conflict» (New York: G.P. Putnam's Sons, 1993), 20–22, 37–38.
2. Ornish D., «Love and Survival: The Healing Power of Intimacy» (New York: HarperCollins Publishers, 1998), 63.
3. Ornish D., «Love and Survival: The Healing Power of Intimacy», 54–56.

## Глава 2

1. Crowley C. F. and Eric Nalder, «Within health care hides massive, avoidable death toll», Hearst Newspapers, August 10, 2009.

## Глава 6

1. The Arbinger Institute, «Leadership and Self-deception: Getting Out of the Box» (San Francisco: Berrett-Koehler, June 2000), 72–74.

## Об авторах

Удостоенный многочисленных наград авторский коллектив этой книги создал в общей сложности четыре бестселлера по мнению New York Times: «Трудные диалоги. Что и как говорить, когда ставки высоки», «Серьезный разговор об ответственности. Что делать с обманутыми ожиданиями, нарушенными обещаниями и некорректным поведением», «Как влиять на других. Принципы, методы, примеры»\* и «Изменить все, что угодно: 6 мощных инструментов для достижения любых целей»\*\*.



Керри Паттерсон — автор ряда обучающих программ, отмеченных высокими наградами. На протяжении всей своей карьеры он возглавлял многочисленные долгосрочные проекты по проведению изменений в организациях. За выдающийся вклад в развитие науки об организационном поведении в 2004 году был удостоен престижной премии BYU Marriott School of Management Dyer. Керри Паттерсон получил докторскую степень в Стэнфордском университете.

---

\* Паттерсон К., Греннай Дж., Максфилд Д., Макмиллан Р., Свитицлер Э. Как влиять на других. Принципы, методы, примеры. — М. : Вильямс, 2008.

\*\* Паттерсон К., Гренни Дж., Максфилд Д., Макмиллан Р., Свитицлер А. Изменить все, что угодно: 6 мощных инструментов для достижения любых целей. — М. : Эксмо, 2014.



Джозеф Гренни — лектор и консультант. За последние тридцать лет разработал и реализовал ряд крупных проектов по внесению конструктивных изменений в работу компаний. Является одним из основателей некоммерческой организации Unitus Labs, которая помогает выходцам из малообеспеченных слоев населения из стран третьего мира в достижении экономической самодостаточности.



Рон Макмиллан — популярный лектор и консультант. Один из соучредителей Covey Leadership Center, где занимает пост вице-президента научно-исследовательского отдела. Работает с лидерами разных уровней — от менеджеров низшего звена до глав компаний из списка Fortune 500.



Эл Свитцлер — известный консультант и лектор. Руководил обучающими и управленческими проектами в десятках компаний из списка Fortune 500 по всему миру. Член профессорско-преподавательского состава Центра подготовки руководящего персонала Мичиганского университета.

Хотите стать лучше?

# Пройдите тренинг в VitalSmarts

change  
anything

## ЛИЧНОСТНЫЙ РОСТ

### **Измените свое поведение**

Этот курс поможет справиться с любой индивидуальной или профессиональной проблемой, для решения которой нужно изменить свое поведение.

crucial  
conversations®

## МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ ОТНОШЕНИЯ

### **Готовность к диалогу**

Научитесь вести открытый конструктивный диалог в ситуациях, когда ставки высоки, существуют противоположные позиции и вовлечены сильные эмоции.

crucial  
accountability™

## ДЛЯ КОМАНД

### **Универсальная ответственность**

Повышайте ответственность, поднимайте производительность и добивайтесь реализации своих планов.

influencer

## ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИЙ

### **Лидерство через влияние**

Проведите быстрые и устойчивые изменения в моделях поведения команд или даже целых организаций.

Чтобы больше узнать о предложенных компанией курсах, посетите сайт [www.vitalsmarts.com/global](http://www.vitalsmarts.com/global)

# О компании VitalSmarts

VitalSmarts — компания-инноватор в области корпоративного обучения и эффективности 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.

В компании разработаны многочисленные тренинговые программы, в том числе Crucial Conversations™, Crucial Accountability™, Influencer Training™ и Change Anything™. Каждый курс улучшает ключевые организационные показатели путем фокусирования на желательных навыках и стратегиях. Авторы, сотрудники компании, написали четыре книги, ставшие бестселлерами по мнению New York Times: «Трудные диалоги. Что и как говорить, когда ставки высоки», «Серьезный разговор об ответственности. Что делать с обманутыми ожиданиями, нарушенными обещаниями и некорректным поведением», «Как влиять на других. Принципы, методы, примеры» и «Изменить все, что угодно: 6 мощных инструментов для достижения любых целей».

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. уже восемь раз называл VitalSmarts, обучившую более миллиона человек по всему миру, одной из самых быстрорастущих компаний США.

Сайт компании: [www.vitalismarts.com/global](http://www.vitalismarts.com/global).

## ДРУГИЕ КНИГИ ОТ КОМАНДЫ АВТОРОВ БЕСТСЕЛЛЕРОВ

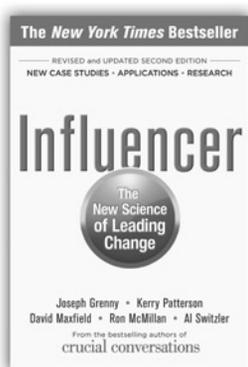
Если вы собираетесь прочесть в этом десятилетии не больше одной книги о менеджменте, пусть это будет «Серьезный разговор об ответственности».

*Том Питерс,  
автор книги «Представьте себе»*



Изменение поведения людей — одна из самых сложных задач, с которыми может столкнуться лидер. Эта книга поможет правильно ввести такие изменения и удостовериться, что они приживутся.

*Сидни Торель, председатель правления  
и CEO Eli Lilly and Company*



Главной ценностью в Zappos считается способность «вдохновлять на перемены и реализовывать их».

Эта книга покажет вам, как легко и надолго улучшить чью-то жизнь или карьеру.

*Тони Шей, автор книги  
«Доставляя счастье» и CEO Zappos*



## ВСЕ КНИГИ ДОСТУПНЫ НА РУССКОМ ЯЗЫКЕ

*Научно-популярное издание*

Керри Паттерсон, Джозеф Гренни,  
Рон Макмиллан, Эл Свитцлер

**Трудные диалоги**  
Что и как говорить, когда ставки высоки

*Издано при поддержке SmartValues*

Главный редактор *Артем Степанов*  
Ответственный редактор *Наталья Шульпина*  
Литературный редактор *Юлия Жандарова*  
Арт-директор *Алексей Богомолов*  
Верстка обложки *Наталья Майкова*  
Верстка *Лариса Чернокозинская*  
Корректор *Елена Попова*

ООО «Манн, Иванов и Фербер»,  
[www.mann-ivanov-ferber.ru](http://www.mann-ivanov-ferber.ru)  
[www.facebook.com/mifbooks](http://www.facebook.com/mifbooks)  
[www.vk.com/mifbooks](http://www.vk.com/mifbooks)