

Библиотека SmartValues

КУПЛЕНО 2 МИЛЛИОНА ЭКЗЕМПЛЯРОВ

ТРУДНЫЕ ДИАЛОГИ



Что и как говорить,
когда ставки высоки

2

ИЗДАНИЕ

КЕРРИ ПАТТЕРСОН • ДЖОЗЕФ ГРЕННИ
РОН МАКМИЛЛАН • ЭЛ СВИТЦЛЕР

Джозеф Гренни
Эл Свитцлер
Рон Макмиллан
Керри Патерсон

**Трудные диалоги. Что и как
говорить, когда ставки высоки**

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=8349890

*Трудные диалоги. Что и как говорить, когда ставки высоки / Керри Паттерсон, Джозеф Гренни,
Рон Макмиллан и Эл Свитцлер: Манн, Иванов и Фербер; Москва; 2014
ISBN 978-5-00057-254-2*

Аннотация

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.

Содержание

Эту книгу хорошо дополняют:	5
Предисловие от партнера издания	6
Предисловие ко второму изданию	7
Предисловие к первому изданию	8
Вступление	11
Что нового?	12
Что дальше?	13
Глава 1	14
Как мы обычно справляемся с трудными диалогами?	17
Когда вопрос для нас особенно важен, мы действуем наихудшим образом	17
Почему так происходит?	17
Типичные трудные диалоги	19
Наше смелое заявление	21
Закон трудных диалогов	21
Дайте импульс своей карьере	21
Улучшите свою организацию	22
Улучшите ваши отношения	25
Укрепите свое здоровье	25
Резюме	27
Глава 2	28
Потрясающее открытие	29
Дурацкий выбор – не приговор	31
Диалог	32
Наполнение фонда общего смысла	33
Искусству диалога можно научиться	36
К чему мы будем стремиться	38
Глава 3	39
Сначала я, потом мы	40
Сначала посмотри на себя!	41
Начните с сердца	42
Момент истины	43
Инстинктивное поведение	44
Сосредоточьтесь на том, чего на самом деле хотите добиться	46
Откажитесь от дурацкого выбора	49
Поиск неуловимого «и»	51
Действительно ли можно отказаться от дурацкого выбора?	52
Резюме	53
Конец ознакомительного фрагмента.	54
Комментарии	55

Рон Макмиллан, Эл Свитцлер, Джозеф Гренни, Керри Патерсон Трудные диалоги. Что и как говорить, когда ставки высоки

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

Crucial Conversations:

Tools for Talking When Stakes Are High

Second Edition

Научный редактор Максим Ильин

Издано с разрешения McGraw-Hill Companies

© 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

Все права защищены. Никакая часть электронной версии этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.

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

© Электронная версия книги подготовлена компанией ЛитРес (www.litres.ru)

* * *

Эту книгу хорошо дополняют:

Серьезный разговор об ответственности

Керри Паттерсон, Джозеф Гренни, Дэвид Максфилд, Рон Макмиллан и Эл Свитцлер

Я слышу вас насквозь

Марк Гоулстон

Переговоры без поражения

Роджер Фишер

Мастерство общения

Пол Макги

Спаси заложника

Джордж Колризер

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 понятым¹. 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 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 становиться лучше еще очень долго.

Стивен Кови

¹ Подробнее см. *Кови С. 7 навыков высокоэффективных людей*. М.: Альпина Паблишер, 2014. *Прим. ред.*

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 интеллектом (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 не вмоготу,
Я вспомню давний выбор поневоле:
Развилка двух дорог – я выбрал ту,
Где путников обходишь за версту.
Все остальное не играет роли².

Стивен Кови

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,

² Перевод В. Топорова.

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

Сайт 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.