



Книга Переговоры в экстремальных ситуациях

Что и как говорить, когда ставки высоки

Кэрри Паттерсон, Джозеф Гренни, Рон Мак-Миллан, Эл Свитцлер
Вильямс, 2008

Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Дрожат руки перед важным разговором? В таком случае вам не обойтись без советов авторов этой книги – специалистов по переговорам и разрешению конфликтов, знающих, как правильно вести себя в ситуации, когда на кон поставлено многое, если не все. Это может быть разговор с начальником о повышении по службе, выступление на совещании или улаживание конфликта с супругом. Некоторые из советов кому-то наверняка покажутся знакомыми, однако книга затрагивает и вещи, о которых мы часто забываем в пылу переговоров. Авторы рассказывают, как избежать зависимости от неправильно понятых альтернатив, и учат анализировать скрытые возможности и варианты выбора. Книга написана живым языком и насыщена примерами из деловой жизни и межличностных отношений. *BooksInShort* рекомендует прочитать эту книгу прежде всего тем, кто испытывает чувство неуверенности на переговорах или при улаживании конфликтов: на ее страницах представлены базовые навыки, владение которыми пойдет на пользу руководителю или просто семейному человеку.

Основные идеи

- Решающий разговор – дискуссия, в которой мнения сторон по важному для всех вопросу резко разошлись и страсти накалились.
- Многие люди боятся решающего разговора, а став его участником, действуют крайне неумело. Лучше знать заранее, что и как говорить в решающий момент.
- Диалог – основное средство ведения решающего разговора.
- Условия диалога – заинтересованность сторон в достижении результата и взаимное уважение участников.
- Чтобы диалог состоялся, его участники должны иметь возможность свободно высказывать свои взгляды.
- Когда участники открыты для диалога, они способны принимать более взвешенные решения.
- Участвуя в диалоге, постоянно помните о том, чего вы хотите добиться.
- Следите за физиологическими, эмоциональными и поведенческими признаками приближения решающего момента в разговоре.
- Научитесь управлять эмоциями, чтобы не уклоняться от темы разговора.
- Обозначьте свои цели, поймите, чего добивается собеседник, и придите к решению, устраивающему каждую из сторон.

Краткое содержание

Что такое решающий разговор

Решающий разговор – экстремальная ситуация, последствия которой могут отразиться на всей жизни человека. Такой разговор отличается от всех прочих тремя признаками: 1) мнения участников резко расходятся, 2) ставки очень высоки, 3) эмоции накалены до предела. На какую бы тему ни велась дискуссия, ее последствия способны оказать влияние на всю вашу жизнь. В результате ваших действий по решению сложного вопроса ваше положение или улучшается, или ухудшается. Часто люди стараются избегать решающих разговоров, а столкнувшись с необходимостью в них участвовать, ведут их крайне неумело. Наилучший выход – знать, что и как говорить в решающий момент.

“Зная, как вести себя в ситуации решающего разговора, вы сможете договориться с кем угодно и по какому угодно вопросу”.

За 25 лет исследователи опросили более 20 000 сотрудников многих организаций и выяснили, что умения вести решающие разговоры обладают все влиятельные и авторитетные люди. Их не пугает обсуждение трудных, противоречивых вопросов, от решения которых зависит очень многое. Выработка этого умения улучшит не только ваши профессиональные перспективы и взаимоотношения с людьми, но даже здоровье. Ваша работоспособность вырастет, вы сможете намного эффективнее решать проблемы, касающиеся техники безопасности, производительности труда и контроля качества.

Разговоры всерьез

В основе умения вести решающий разговор лежит способность человека к диалогу. Наличие этой способности означает, что вы в состоянии вступить во взаимодействие, сущность которого – свободный обмен мнениями. Предположим, президент компании захотел перевести персонал в новый офис, однако вице-президент сомневается в целесообразности этого шага. При этом другие сотрудники также не желают переезжать, но боятся протестовать по этому поводу. На общем собрании руководства вице-президент в спокойной, дипломатичной манере выражает свою озабоченность, и президент компании, осознав, что попытка навязать свою точку зрения не приведет ни к чему хорошему, отказывается от своей идеи. Диалог такого рода возможен, только если все его участники высказывают свои идеи и предложения, ничего и никого не опасаясь. Они могут выражать их свободно даже несмотря на то, что эти предложения могут показаться ошибочными, противоречить определенным принципам или вызвать разногласия.

“Прочность человеческих взаимоотношений, успешность личной карьеры, благополучие отдельной организации и общества в целом имеют один и тот же источник – способность людей открыто обсуждать сложные вопросы”.

Когда люди ознакомлены с альтернативными точками зрения, они способны принимать гораздо более взвешенные решения, поскольку в их распоряжении оказывается максимально точная и нужная информация. Процесс выработки решений в этом случае, возможно, займет больше времени, однако сами решения будут гораздо более результативными. Когда люди непосредственно участвуют в процессе принятия решений, они более заинтересованы в их успешной реализации. В этом случае они будут действовать гораздо оперативнее и с большим интересом. Поэтому основное условие для налаживания диалога – наличие атмосферы, в которой участники разговора могут без опасений выражать любые мысли. Заботясь о своих целях и интересах, плавно подводите разговор к ним, однако при этом не забывайте, что у других участников тоже есть собственные цели и интересы.

Чего вы хотите добиться на самом деле?

В качестве первого шага к плодотворному диалогу поймите, какие цели вы преследуете на самом деле. Этот принцип получил название “Прислушайся к себе”. Чтобы разговор прошел как надо, сначала разберитесь с самим собой. Прежде чем пытаться изменить жизнь других людей, измените свою собственную.

“Секрет высокой продуктивности таится не в законах и принципах, а в непосредственных контактах людей друг с другом на всех уровнях иерархии”.

Если вы сможете ясно представить, что вам на самом деле нужно, это знание станет вашим внутренним компасом. Размышления на эту тему не только помогают осознать стоящие перед вами задачи, но даже изменяют физиологические процессы в мозгу таким образом, что вы перестаете воспринимать конфликты и противоречия как угрозу. Вместо этого вы начинаете понимать, что именно с помощью диалога вы сможете добиться своих целей. Ваши реакции в ходе разговора по-прежнему могут быть обусловлены страхом, желанием победить или жадой мести, однако понимание ваших настоящих целей значительно расширяет ваши возможности. Остерегайтесь попасть в ловушку, известную как “выбор неудачника”. Это ситуация, когда человек считает, что у него есть только два одинаково плохих варианта действий, – например, возразить начальнику и потом расплачиваться за это, или просто промолчать. Если вы будете помнить о своих настоящих целях, у вас в распоряжении чаще всего окажется гораздо больше вариантов выбора.

Признаки решающего разговора

По каким признакам можно судить о приближении решающего разговора? Как снять эмоциональную напряженность, которая способна сорвать диалог? Чтобы диалог состоялся, научитесь распознавать первые признаки того, что ситуация выходит из-под контроля. Эмоциональная реакция на опасность – это ваша “скорая помощь”, к которой вы прибегаете, видя, что разговор принимает угрожающий характер. Распознавайте опасность быстро, пока вас не захлестнули эмоции и ситуация не стала катастрофической. Избегайте при этом спора на повышенных тонах, который превращается в перебранку.

“Сотрудники компаний, добившихся успехов в инновациях, командной работе и управлении переменами, обладают превосходными навыками ведения решающих разговоров”.

Разговор принял решающий оборот: мнения участников об остро волнующих их вопросах разделились, стало нарастать эмоциональное напряжение. Три признака подскажут вам, что настало время действовать, пока разговор не вышел из-под контроля:

1. Знаками опасности являются физиологические сигналы (например, непроизвольное сокращение желудка), эмоциональные сигналы (прилив страха, вспышки гнева) или изменения в поведении (повышение тона голоса, усиленная жестикуляция).
2. Участники разговора ощущают сильный дискомфорт, в разговоре появляются долгие паузы, возникает ощущение приближающейся агрессии.
3. В вашем собственном поведении проявляются симптомы стресса – на слова собеседника вы реагируете продолжительным молчанием (избегание ответа, желание спрятаться) или агрессией (появление приказного тона, словесные оскорбления).

Меры безопасности

Условие подлинного диалога – наличие атмосферы, в которой участники могут свободно выражать свои мнения, не ощущая никакой угрозы. Увидев, что собеседники стали надолго замолкать или готовы вспыхнуть гневом, как можно скорее постарайтесь разрядить напряжение. Прервите разговор, дайте эмоциям поостыть, а после того, как разговор вошел в спокойное русло, вернитесь к вопросу, на котором прервали обсуждение. Благоприятная для дискуссии атмосфера может разрушиться, если будут поставлены под угрозу два составляющих ее фактора:

- **Взаимная заинтересованность.** Этот фактор пропадает, как только один из участников разговора начинает подозревать, что другой участник действует злонамеренно. Например, ваш собеседник может решить, что ваши слова не заслуживают доверия и вы намерены причинить ему вред. Чтобы этого не произошло, найдите общий для вас интерес, который заставил бы другую сторону прислушаться к вам. Например, объясните начальнику, что его действия в отношении вас снижают производительность вашей работы.
- **Взаимное уважение.** Если люди почувствуют, что вы относитесь к ним неуважительно, они начнут защищать свое достоинство. Чтобы этого не произошло, принесите извинения за любые действия, которые могли не понравиться собеседникам, и поспешите уверить их в своем уважении к ним.

“В успешно развивающемся сообществе возможен здоровый диалог на любую важную тему”.

Возникшее недопонимание или недоразумение исправьте, напрямую сообщив собеседникам, что вы имели в виду. Расскажите им, чего вы хотите в конечном итоге добиться. Если окажется, что у вас и у собеседника совершенно противоположные цели, используйте следующий метод поиска области взаимного интереса:

1. Сообщите собеседнику, что заинтересованы во взаимовыгодном итоге разговора.
2. Выясните, какую цель он преследует.
3. Найдите точки соприкосновения между вашей целью и целью собеседника.
4. Совместно разработайте стратегию по достижению ваших целей.

“Неудачный итог решающего разговора способен негативно отразиться на всех сторонах вашей жизни – от карьеры, общественного статуса и личных взаимоотношений до состояния вашего здоровья”.

Научитесь контролировать свои эмоции в состоянии гнева, страха или обиды. Чтобы диалог получился успешным, научитесь держать себя в руках. Владеть эмоциями поможет анализ следующих четырех стадий психологической реакции человека:

- Восприятие определенных фактов.
- Интерпретация этих фактов.
- Эмоциональный отклик на эту интерпретацию.
- Действия под влиянием эмоций.

“Диалог – свободный обмен мнениями между несколькими людьми”.

Чтобы контролировать эмоции, проследите эту цепочку в обратном направлении и, возможно, внесите изменения в происходящее на одной-двух стадиях. Обратите внимание на то, какие эмоции стоят за вашими действиями. Подумайте, насколько адекватны или продуктивны ваши эмоции по поводу интерпретаций тех или иных фактов. Проверьте, насколько верны сами факты. Проанализируйте собственную роль в создании проблем, которые потом приходится решать. При интерпретации фактов следует избегать следующих трех типов сюжетов:

- **История о жертве.** Вы твердо уверены, что во всем виноват другой человек.
- **История о злодее.** Вы подозреваете, что ваш собеседник действует злонамеренно.
- **История о беспомощности.** Вы убеждены, что не сможете решить проблему.

“Время, потраченное на создание атмосферы взаимного доверия, позже окупится в виде более быстрых и целенаправленных действий по реализации принятых решений”.

Эти сюжеты лежат в основе интерпретаций, вызывающих негативные эмоции. Если вы обнаружили, что объясняете факты на основе одного из этих сюжетов, придумайте новое объяснение. Для этого вспомните, каких целей вы хотели достичь на самом деле, и подумайте, как именно это можно сделать.

Высказывание мнений

Восстановив эмоциональное равновесие, выскажите свою точку зрения собеседникам. Говорите убедительно, стараясь не провоцировать возражения у другой стороны. Затрагивая щекотливые вопросы, остерегайтесь оскорблять собеседников, чтобы не разрушить атмосферу диалога. Все, что вы хотите сказать, произносите спокойным, сдержанным, уверенным голосом человека, разбирающегося в том, о чем он говорит. Спокойствие и сдержанность показывают, что вы открыты для противоположных взглядов, а уверенный, компетентный тон есть признак умения сохранять искренность при обсуждении щекотливых вопросов. Ориентиром в том, что и как говорить, послужат следующие принципы:

- Сообщите собеседникам, из каких фактов вы исходите.
- Объясните им свою интерпретацию этих фактов.
- Выслушайте, что думают собеседники по этому поводу.
- Опирируйте не утверждениями, а гипотезами и предположениями.
- Поощряйте высказывание альтернативных точек зрения.

“Люди, владеющие искусством диалога, знают, насколько важно поддерживать доверительную атмосферу, в которой все участники

могут свободно высказывать свои идеи, какими бы противоречивыми, ошибочными или неуместными они ни казались”.

Научитесь внимательно слушать, что говорят собеседники, – в том числе в ситуации, когда они пылают гневом или готовы замкнуться в молчании. Этот навык можно отработать с помощью следующих приемов:

- Поддерживайте разговор, задавая собеседникам вопросы.
- Повторяйте слова собеседников, давая понять, что вы их слушаете.
- Пересказывайте услышанное своими словами, чтобы убедиться в том, что вы правильно поняли собеседников.
- Когда вы чувствуете, что разговор заходит в тупик, “подбросьте дров в огонь”, сообщив, например, о чем, по вашему мнению, думают собеседники.

“Главный принцип диалога – прислушайтесь к себе, чтобы понять, чего вы действительно хотите”.

По возможности соглашайтесь с собеседником, развивайте его мысли и уточняйте сообщенную им информацию, сравнивайте свою интерпретацию исходных фактов с интерпретацией, на которой настаивает другая сторона.

Переход к действиям

Последняя стадия решающего разговора – выработка решения, отвечающего вашим интересам, и переход к совместным действиям, результат которых выгоден обеим сторонам. Известны четыре основных способа принятия решения:

- Право принять решение передается третьей стороне.
- При принятии решения учитывается мнение всех участников разговора.
- Решение принимается методом голосования.
- Обсуждение идет до тех пор, пока не будет найден вариант, устраивающий всех.

Выберите способ, который лучше всего соответствует ситуации и ведет к наиболее четким и определенным результатам. Приняв решение, определите, какие действия требуются для его осуществления, кто и когда их будет выполнять. Наконец, проследите за тем, чтобы все обязательства, взятые на себя сторонами, были выполнены.

Об авторах

Кэрри Паттерсон – консультант по вопросам корпоративной культуры, преподаватель Университета Брайэма Янга, автор обучающих видеокурсов. **Джозеф Гренни** – один из основателей компании California Computer Corporation, автор бизнес-тренингов для руководителей. **Рон Мак-Миллан** – один из основателей Центра подготовки руководителей Стивена Кови, консультант по командной работе, личному развитию и лидерству. **Эл Свитцлер** – преподаватель Мичиганского университета. Авторы основали в 1990 году тренинговую компанию VitalSmarts, совместно разработали ряд обучающих программ и выступили соавторами нескольких книг.
