

МЕЖДУНАРОДНЫЙ БЕСТСЕЛЛЕР

# СЕРЬЕЗНЫЙ РАЗГОВОР ОБ ОТВЕТСТВЕННОСТИ



Что делать с обманутыми ожиданиями,  
нарушенными обещаниями  
и некорректным поведением

КЕРРИ ПАТТЕРСОН • ДЖОЗЕФ ГРЕННИ • ДЭВИД МАКСФИЛД  
РОН МАКМИЛЛАН • ЭЛ СВИТЦЛЕР

[Купить книгу на сайте knpa.biz.ua](http://knpa.biz.ua)

**Эту книгу хорошо дополняют:**

**Ключевые переговоры**

Керри Паттерсон, Джозеф Гренни,  
Рон Макмиллан и Эл Свитцлер

**Я слышу вас насквозь**

Марк Гоулстон

**Переговоры без поражения**

Роджер Фишер

**Мастерство общения**

Пол Макги

**Спасти заложника**

Джордж Колризер

[>>> Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

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

# **Crucial Accountability**

Tools for Resolving  
Violated Expectations, Broken  
Commitments, and Bad Behavior

Second Edition

McGraw-Hill

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

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

# **Серьезный разговор об ответственности**

Что делать с обманутыми ожиданиями,  
нарушенными обещаниями  
и некорректным поведением

Перевод с английского Марии Мацковской

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»  
Москва, 2014

[>>>](http://kniga.biz.ua)

УДК 159.9  
ББК 88.52  
П20

*Издано с разрешения McGraw-Hill Companies*

**Паттерсон, К.**

П20      Серьезный разговор об ответственности. Что делать с обманутыми ожиданиями, нарушенными обещаниями и некорректным поведением / Керри Паттерсон, Джозеф Гренни, Дэвид Максфилд и др. ; пер. с англ. М. Мацковской. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 272 с.

ISBN 978-5-00057-081-4

Эта книга поможет избавиться от привычки забывать о своих обещаниях и сроках выполнения работы, научит правильно сформировать в себе и других чувство ответственности и сохранять или даже укреплять отношения при решении проблем. Предложенные авторами методы выхода из сложных ситуаций появились в результате двадцатилетней исследовательской работы.

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**

© VitalSmarts, LLC., 2013  
© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2014

ISBN 978-5-00057-081-4

[>>> Купить книгу на сайте kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua)

# Оглавление

Предисловие.....	11
Пролог. На заметку читателям.....	15
Введение. Что такое серьезный разговор об ответственности? И кому не все равно? .....	17
<b>Часть I. Начнем с работы над собой</b>	
Как завести серьезный разговор .....	31
Глава 1. <i>Что</i> обсуждать и <i>стоит ли</i> это делать? Как узнать, о чем заводить разговор и стоит ли его вообще начинать. ....	32
Глава 2. Научитесь рассказывать реалистичные истории Прежде чем открыть рот, включите разум .....	58
<b>Часть II. Создание безопасной обстановки</b>	
Что делать во время серьезного разговора .....	83
Глава 3. Опишите несоответствие между поступками и ожиданиями Как начать серьезный разговор .....	85
Глава 4. Мотивируйте Как помочь людям захотеть действовать .....	110
Глава 5. Облегчите задачу Как заставить держать обещания (почти) безболезненно .....	138
Глава 6. Будьте сосредоточенным и гибким Что делать, когда собеседник замыкается в себе, кричит или обижается .....	161

**Часть III. Переходим к действиям**

Что делать после серьезного разговора об ответственности .....	185
Глава 7. Составьте план и следуйте ему Как заручиться обязательством и перейти к действию .....	187
Глава 8. Используйте комплексный подход Как решать серьезные, сложные, неприятные проблемы .....	201
Глава 9. 12 сомнений Что делать, когда все очень плохо .....	213
Приложение А. Алгоритм самоанализа Оценка собственных навыков ведения серьезного разговора об ответственности .....	233
Приложение Б. Вопросы для диагностики шести источников влияния Модель шести источников влияния .....	238
Приложение В. Когда все складывается хорошо .....	242
Приложение Г. Вопросы для обсуждения в группах .....	248
От авторов .....	250
Об авторах .....	251

*Мы посвящаем эту книгу ЛУЧШИМ ЛИДЕРАМ МИРА — тем менеджерам, руководителям, помощникам, командным игрокам, родителям, коллегам и мастерам своего дела, которые в обычной жизни решаются затрагивать (даже очень сложные) проблемы и уверенно призывают людей к ответу. Спасибо за ваш пример. Спасибо за то, что научили нас*



# Предисловие

Я читал эту книгу, и перед моим внутренним взором все время вставала одна и та же картина: Дж. Уотсон и Фрэнсис Крик в неустанном поиске решения великой загадки жизни открывают структуру молекулы ДНК. Это открытие изменило мир навсегда. Следующая остановка — Стокгольм в декабре.

Не знаю, получают ли авторы этой книги письмо с сообщением о том, что им присудили Нобелевскую премию, но в глубине души я уверен, что они этого заслуживают за их великолепный труд, который попирает все привычные каноны.

Мое заявление абсурдно? Думаю, нет.

Война и мир, здоровье и физические и душевные страдания, брак и развод, полный провал и олимпийский успех — все эти принципиальные моменты, по сути, зависят от того, хорошо ли работают (или не работают) отношения между людьми в семейных парах, небольших организациях, таких как ресторанчик на двадцать столиков или финансовый отдел компании со штатом в двадцать человек, и огромных корпорациях, таких как армии или компании из списка Fortune 50, или в странах на грани войны и геноцида.

Представляем новых Уотсона и Крика и важнейший элемент организационной ДНК — серьезные разговоры об ответственности. Одни известные специалисты в области менеджмента сделали себе карьеру

на утверждении, что стоит «наладить стратегию, и все остальное приложится». Другие ворчат: «Стратегия-шматегия... Самое важное — бизнес-процессы. Они отличают победителей от лузеров». Есть и те, кто уверен: для эффективности организации нет ничего важнее выбора правильного лидера.

Без сомнения, во всем этом есть доля правды. (В разные годы я сам придерживался каждого из этих мнений, причем весьма твердо.) Однако всем этим «экспертным» концепциям, призванным объяснить, почему не все организации работают одинаково хорошо, чего-то не хватает. Возможно, идеи организационной ДНК, которая определяет «звездные» результаты.

Пока.

Да, я столь же твердо уверен в важности этой книги. Быть может, потому, что видел, как мои собственные великолепные стратегии в мгновение ока испарялись, и мне приходилось вести серьезный разговор об ответственности с коллегами или работниками. Снова и снова...

Так почему же мы вынуждены были ждать того момента, когда эта книга будет опубликована? Возможно, просто пришло время. Раньше мы жили в более толерантном мире: подготовка к войне могла длиться десятилетиями. Корпоративная неэффективность, прежде чем вспыхнуть, могла теплиться целую вечность. Несчастные браки тянулись годами и десятилетиями.

Но не сегодня. Рынок больше не прощает ошибок. Один удар — будь то появление нового продукта или бомба террориста, — и вы (мы!) пропали. Потому-то стабильная корпоративная эффективность, которая, по сути, заключается в эффективности взаимоотношений между людьми, сегодня так важна везде — от штаб-квартиры ЦРУ до правления Walmart.

Нет сомнений в том, что эта книга — оригинальный и смелый шаг вперед. Как любая хорошая научная работа, она построена на солидной базе предыдущих открытий. Ловкий трюк здесь — изобретательное применение лучших исследований в области психологии отношений и социальной психологии второй половины минувшего столетия к очень конкретной теме — серьезному разговору

об ответственности, и таким проблемам, как результативность и доверие. А ведь именно это поддерживает или разрушает эффективность отношений и организаций.

Основная гипотеза этой работы весьма глубока. Использование доказательств, полученных в ходе исследований, — мастерское. Объяснения и примеры убедительны и понятны. Те из нас, кто десятилетиями барахтался в мутных водах, сумеют превратить мысли, почерпнутые из этой книги, в практические идеи и разумные советы.

Кстати, если вы намерены прочесть в этом десятилетии не больше одной книги о менеджменте, пусть это будет «Серьезный разговор об ответственности».

*Том Питерс*

# Пролог

## На заметку читателям

Эта книга представляет собой естественное продолжение нашей работы «Трудные диалоги: что и как говорить, когда ставки высоки»\*. Те, кто читал или слышал об этой книге, наверняка недоумевают: в чем разница между трудными диалогами и серьезными разговорами об ответственности? Мы рады ответить на этот вопрос.

Трудные диалоги ведутся, когда ставки высоки, эмоции сильны, а вариантов множество. А разговоры об ответственности — лишь частный случай, одна из разновидностей обсуждений. После того как стороны пришли к пониманию и дела распределены — другими словами, все идет своим чередом, — кто-то не справляется со своим поручением.

Серьезный разговор об ответственности начинается с вопроса: почему кто-то не выполнил своего обещания? А заканчивается не только тогда, когда найдено решение, но и когда задача выполнена, обе стороны пришли к согласию и отношения укрепились. Короче говоря,

---

\* Паттерсон К., Гренни Дж., Макмиллан Р. Трудные диалоги: что и как говорить, когда ставки высоки. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014.

серьезные разговоры об ответственности — это жесткие, сложные и часто нелицеприятные дискуссии о результативности, размышления о которых не дают нам спать по ночам.

Вот чем связаны две наши книги. Вторая развивает принципы, очерченные в первой, вкратце повторяя ее основополагающие концепции. Однако практически все, что в данной книге связано с нарушением обещаний, — новый материал. Прочтите эту книгу, претворите ее идеи в жизнь — и вы сможете справиться с любым невыполненным обязательством.