

ГЛАВА 3

Опишите несоответствие между поступками и ожиданиями

Как начать серьезный разговор

Говорите, когда вы злитесь, и произнесете лучшую из речей, о которых всегда будете сожалеть.

Амброз Бирс*

Простите, но нам придется поговорить

Вы стали свидетелем того, что человек нарушил обещание, пришли к выводу, что его поведение следует обсудить, и продумали шесть

* Амброз Бирс (1842–1914?) — американский писатель, журналист, автор юмористических и «страшных» рассказов. Прим. ред

возможных причин возникновения проблемы. Теперь пришла пора начать разговор. Однако давайте вначале проясним ситуацию. Не стоит считать, что разрешить щекотливую и болезненную проблему можно с ходу. Такое не под силу практически никому.

Средний управленческий персонал обычно готовят так: трудолюбивого и компетентного сотрудника трогают за плечо в пятницу днем («Поздравляем, ты выиграл в лотерею — должность твоя») и сообщают, что с понедельника он идет на повышение. Вопросы есть? Большинство работников никогда не видели, как лидер справляется со щекотливыми вопросами и невыполненными обязательствами. Это происходит за закрытыми дверями.

В бизнес-школах, этих инкубаторах менеджеров и вице-президентов, редко учат лидерству. Там изучают менеджмент и предпринимательство, а не лидерство. Порой на занятиях студентам рассказывают о том, как лидеры должны мыслить, но почти никогда о том, что им следует делать. И конечно, в учебный курс не входит такой предмет, как серьезный разговор об ответственности. Иногда профессора и студенты сталкиваются с нарушением обещаний, но почти никто не учит решать возникающие из-за этого проблемы.

Ну а о том, чтобы как-то готовить родителей, и речи нет. И Боже упаси повторять социальные навыки ролевых моделей наших родителей: «Спасибо, мамочка. Я боялся, что так и не научусь парализовать людей чувством собственной вины, но тебе не лень было учить меня этому каждый Божий день!»

Вопрос на сто миллионов: как же научиться ставить перед людьми простые цели, не говоря уже о том, чтобы проридаться через тернии серьезного разговора?

Если взаимодействию с людьми вы учились так же, как все остальные, от случая к случаю, добро пожаловать в клуб. Не отвлекайтесь: сейчас мы поделимся с вами опытом тех, кого мы называем неформатными лидерами, кто знает, как обратиться к человеку, повести с ним серьезный разговор об ответственности и с успехом решить проблему.

Так о чем же мы говорим?

Прежде чем набраться храбрости и произнести первые слова, давайте удостоверимся, что думаем об одном и том же. Какова тема предстоящего

разговора? Мы пытаемся разобраться с невыполненным обещанием и несоответствием между тем, чего мы ожидали, и тем, что произошло.

Обещания нарушены, обязательства не выполнены — человек повел себя неприемлемо

Говоря в этой книге о несоответствии между ожиданиями и поступками, мы подразумеваем серьезные, запутанные, постоянно повторяющиеся проблемы, которые трудно, а иногда даже рискованно обсуждать. Любой может обратиться к полному энтузиазма, жизнерадостному сотруднику и побеседовать с ним о небольшом нарушении. С этой простой задачей вы справитесь и без нашей помощи. Мы же постараемся помочь вам решить более сложные задачи: поговорить с начальником о том, что он постоянно следит за каждым вашим шагом; попросить друга не сплетничать о вас; сказать врачу, что он халатно относится к своим обязанностям; утихомирить разбушевавшегося сотрудника. В этой книге рассказывается, как призвать человека к ответу за его проступок, когда ставки очень высоки. Проведи вы подобный разговор неудачно, можете потерять работу, друга, даже пострадать физически.

Важно знать, чего делать не нужно

Мы поделимся с вами тем, чему научились у разных людей. Среди них были как неформатные лидеры, так и те, кому просто хватило мужества заговорить о волнующей их проблеме. К сожалению, последние чаще всего терпели неудачу. Их опыт показал нам, как не следует поступать.

Не играйте в игры

В основе первого неудачного способа завести серьезный разговор лежат хорошие намерения в сочетании с неправильной логикой. Мы назовем его «методом бутерброда». Вы искренне полагаете, что выбор предстоит сделать из двух одинаково плохих вариантов: промолчать и сохранить мир или проявить честность и оскорбить чувства собеседника. Поэтому на свою искреннюю попытку быть хорошим вы накладываете желание честно выразить свое мнение оппоненту. Сначала, чтобы смягчить удар, говорите ему что-то приятное, затем ставите вопрос и заканчиваете снова чем-то приятным. Приведем пример.

— Привет, Боб. Классный портфель. А ты слышал, что в нашем пенсионном фонде недостача в 10 тысяч? Кстати, отличная у тебя стрижка.

Вторым номером идет внезапная атака. Лидер начинает разговор будто бы походя, а затем неожиданно наносит смертельный удар.

Самое неприятное в подобных рискованных методах — провокация. Получается, что вы заманиваете собеседника в отрицание проблемы лишь для того, чтобы наказать его за ложь. Выглядит это приблизительно так:

— Как сегодня дела в школе?

— Нормально. Как всегда.

— Неужели? Мне звонил директор и сказал, что ты снова кидался едой в столовой. И это ты называешь нормальным?

Такие методы нравятся далеко не всем. Многие понимают, что так поступать нечестно и оскорбительно, что это манипуляция. И все же они применяются сплошь и рядом.

Не играйте в шарады

Вместо того чтобы прямо обсудить с человеком невыполнение обещания, многие пытаются окольными путями и тонкими намеками дать ему понять, что недовольны. Они считают, что сделать так быстрее и безопаснее, чем говорить по сути о проблеме. Некоторые полагаются исключительно на мимику. Для того чтобы показать свое отношение, они хмурятся, ухмыляются, делают озабоченный вид. Когда кто-то опаздывает, они демонстративно смотрят на часы. Но такое поведение чревато серьезным риском. Люди, конечно, могут понять, почему вы сердитесь, но что если они истолкуют ваши намеки неправильно?

Кроме того, как задокументировать свои действия? «10 февраля, 2 часа дня. Поднял левое плечо на три сантиметра. Сотрудник кивнул с пониманием и вернулся к работе»?

Не сваливайте с больной головы на здоровую

Не стоит заводить серьезный разговор, если вы считаете, что можете сыграть роль хорошего полицейского, представив начальника своего собеседника плохим. В семьях один из родителей часто играет в эту игру, выставляя в негативном свете своего супруга. Люди думают, что, оставаясь «хорошими», они смогут сохранить добрые отношения

со своими подчиненными или детьми. «Знаю, ты не хочешь оставаться на работе допоздна, но шеф говорит, что уволит тебя, если ты сейчас уйдешь. Будь моя воля, мы все уже были бы дома и готовились к выходным».

Поступать так — настоящее предательство, это нечестно и неэффективно. Любой нормальный человек увидит дурные намерения. Больше всего авторитет страдает, когда вы перекладываете свои обязанности на другого, поскольку вам самому не хватило мужества их выполнить. Повторите эту ошибку несколько раз, и за вами закрепится репутация мелкой сошки — не просто тупого исполнителя, но еще и труса.

Не играйте в игру «Прочти мои мысли»

Пролистывая книги в магазине, вы наверняка наткнетесь на парочку таких, в которых вам дадут следующий совет: «Людям полезно доходить до сути самостоятельно, поэтому не сообщайте им о своих выводах. Позвольте им самим додуматься, в чем дело». Заставьте виновного догадаться, что у вас на уме.

— Скажите-ка, Кармен, почему я вас вызвал в это прекрасное солнечное утро?

— Не знаю. Потому что я разбила корпоративную машину?

— Нет.

— Потому что я саботировала выполнение вашего приказа?

— Опять не угадала.

— Потому что...

Такой подход нервирует и не дает желаемого эффекта. Какими бы добрыми ни были ваши намерения, просить людей прочитать ваши мысли — значит, относиться к ним свысока и манипулировать ими.

Учитесь у неформатных лидеров

Нам везло: на каждого, кто играл в глупые игры и не умел говорить о серьезных вещах, находились те (родители, руководители или менеджеры), кто добивались хороших результатов. На их опыте мы и будем учиться. Впервые решив понаблюдать за лучшими из лучших, мы были удивлены тем, насколько, независимо от места работы, совпадал их стиль лидерства. Согласно нашему предположению, в компаниях,

где работают белые воротнички, люди будут вести себя чутко, подстраиваясь под ситуацию, а на производственных предприятиях, за-водах и фабриках поведение будет другим. Но мы ошибались. Например, на одном предприятии, где дисциплина заметно хромала, мастер по имени Мелисса нашла способ руководить честно и уважительно и быстро стала одним из самых эффективных лидеров.

Честно говоря, впервые встретив Мелиссу, мы решили, что ее стиль — как бы это сказать — специфичен для ее пола. Поэтому мы поинтересовались, можно ли понаблюдать за еще одним «неформатом» — довольно суровым крупным мужчиной. Его методом руководства было вежливое общение, а не угрозы, оскорблений и запугивание.

В подтверждение того, что мы узнали о Мелиссе, Буфорд (он был первым специалистом по серьезным разговорам из рабочей среды, которого мы нашли), был скорее похож на мистера Роджерса, чем на мистера Ти*. Несмотря на то что на производстве царил настоящий ад, стиль и поведение Буфорда прекрасно вписались бы в заседание совета директоров какой-нибудь компании с Уолл-стрит. Он вел себя скорее как школьный учитель, чем как окружавшие его хамоватые «лидеры».

Когда мы спросили директора завода, почему, по его мнению, Мелисса и Буфорд были лучшими из лучших, он повторил то, что нам уже было известно. «Можно найти человека, который легко строит теплые и дружеские отношения, но работа у него не клеится. Несложно найти и умного, упорного лидера, у которого все горит в руках, но вряд ли он будет ладить с людьми. Но если вам попадется человек, который может управлять людьми, и производством, — это настоящий бриллиант».

Как этим людям удается одновременно решать проблемы и строить отношения? Как они начинают серьезный разговор? Мы не знаем, как им удалось выработать одинаковые методы, но поняли, что

* Мистер Роджерс — ведущий старейшей детской программы на американском телевидении «Квартал», где живет мистер Роджерс». Его успех у многих поколений детей и родителей объяснялся тем, что он умел быть другом детей и обращаться непосредственно к каждому из них. Мистер Ти — американский актер, сыгравший в десятках кинофильмов, телесериалов и документальных лент, где снялся в том числе и в роли самого себя. Дважды удостаивался титула «Лучший вышибала Америки». Прим. ред.

те умные и эффективные лидеры и родители, поведение которых мы изучали, каким-то образом вывели для себя одни и те же простые, но очень важные принципы.

Опишите несоответствие между поступками и ожиданиями

Для того чтобы в первые секунды серьезного разговора взять правильный тон, не рубите сплеча. Не нагнетайте напряжение, не нападайте с тыла, не переходите на личности — пусть все идет своим чередом. Лучше просто опишите несоответствие между тем, что произошло, и тем, чего вы ожидали, например:

- начните с создания атмосферы безопасности;
- поделитесь своими выводами;
- закончите вопросом.

Начните с безопасности

Если человек подвел вас, начните разговор с описания несоответствия между тем, чего вы ожидали, и тем, что произошло: «Ты сказал, что приберешь в комнате перед обедом. Уже девять часов, но уборка еще не начиналась». Не играйте в игры, просто опишите проблему. Ясное и простое противопоставление ваших ожиданий событию поможет взять правильный тон.

Чаще всего серьезный разговор стоит начинать именно так. Однако если у вас есть причина полагать, что собеседник усмотрит в ваших словах угрозу, испугается или оскорбится при первом упоминании о невыполнном обязательстве, нужно сделать все, чтобы он почувствовал себя в безопасности — что бы он ни натворил.

Мы наблюдали, как специалисты ведут серьезные разговоры о некомпетентности, обманутом доверии и даже растрате. Эти беседы далеко не всегда были приятными, но заканчивались успешно. Видели мы и менее опытных людей, поднимавших такие тривиальные вопросы, как опоздание на встречу на пять минут, и разговор переходил в крик и взаимные оскорблении. Мы долго пытались разобраться, в чем же разница, и наконец поняли, как все происходит.

Большой секрет для маленькой компании

В основе любого успешного серьезного разговора лежит безопасность. Чувствуя, что ему что-то угрожает, собеседник не станет с вами разговаривать. Однако, создав атмосферу безопасности, вы сможете говорить с любым человеком практически о чем угодно — даже о нарушении данного им слова.

Конечно, чем важнее, щекотливее и болезненнее спорный вопрос, тем сложнее будет вести разговор. Однако если вам удастся сохранить атмосферу безопасности, вас выслушают, а ваши слова примут к сведению. Может быть, человеку будет неприятно, но он сможет воспринять сообщение. Дайте собеседнику понять, что ему ничто не угрожает, и он не станет отмалчиваться или переходить в нападение.

Что же, помимо описания несоответствия, нужно для создания и сохранения безопасной обстановки? Давайте учиться начинать серьезный разговор и обсуждать нарушение обещания, несмотря на то что оппонент уже готов занять оборонительную позицию или обидеться.

Ищите признаки того, что человек ощущает угрозу

Кратко перечислим основы безопасности, а затем перейдем к созданию соответствующей атмосферы в любой ситуации, даже когда речь идет о хладнокровно нарушенном обязательстве.

Люди ощущают угрозу по одной из двух причин:

- 1) считают, что вы относитесь к ним без уважения (отсутствие взаимного уважения);
- 2) полагают, что вам нет дела до их целей (отсутствие общей цели).

Люди будут готовы довериться вам, если поймут, что вы цените их и печетесь об их интересах; в этом случае они позволят вам сказать почти все что угодно. По той же причине четырехлетняя внучка может назвать вас толстым, и вы не обидитесь. Вы знаете, что она любит и уважает вас и что у нее не было намерения оскорбить вас. В конце концов, она невинный ребенок. Однако если, услышав ваши слова или тон, собеседник решит, что вы относитесь к нему без уважения, что вы эгоист и ваши намерения нечисты, ничто из того, что вы говорите, не сработает.

При первом же замечании о несоответствии между ожиданиями и поступками собеседник настороживается. Ведь вы намерены обсудить проблему, которую он спровоцировал. Поэтому он сразу же хочет понять самое главное: угрожает ли ему что-нибудь? Его руководитель, родители, супруг или друг говорят о его проступке, а не приглашают его пообедать. Так ждать ли ему беды? Люди оценивают риск исходя из двух факторов: происходит с ними что-то плохое прямо сейчас или произойдет в ближайшем будущем.

Взаимное уважение

Вы впервые заговариваете с человеком о несоответствии между ожидаемым и случившимся, и если ваш тон, выражение лица или слова демонстрируют неуважение, оппонент ощущает, что с ним происходит что-то плохое. Вы его не уважаете. Говорите с ним невежливо. Ведете себя неучтиво и презрительно. Таким образом, мысленно вы уже осудили его и признали виновным — по крайней мере, он так думает.

Конечно, отсутствие уважения обычно проявляется едва заметно, не открыто. Иногда бывает достаточно приподнятой брови. Иногда в разговоре прорывается неудачное слово. В любом случае собеседник предполагает, что вы считаете его некомпетентным, ленивым, или даже хуже того: вы показали ему, что разговор плохо закончился. В конце концов, началось все именно так. Естественно, заметив отсутствие уважения, он чувствует угрозу и прячется за молчанием или грубостью.

Общая цель

На проблемы безопасности нужно смотреть шире. Если ваша цель явно расходится с целью оппонента, он, скорее всего, почувствует угрозу. Ведь вы должны справиться с проблемой, а если по ходу дела он пострадает, так тому и быть. Ваша цель — получить то, что вам нужно, стало быть, вы думать не думаете о том, что требуется ему. Такое положение дел не сулит ему ничего хорошего. И неважно, что вы начали разговор уважительно. Тому, кто осознает, что его цели конфликтуют с вашими, остается только молчание или грубость. Ведь он должен блюсти свои интересы.

Следует обратить внимание на малейшие признаки страха. Подозревает ли собеседник отсутствие уважения? Считает ли он, что ваши цели противоположны? А может, ему чудится и то и другое? Ваша задача — донести до оппонента, что вы не собираетесь попирать его интересы.

Об этом легко забыть, когда пытаешься заставить собеседника отвечать за свои действия. Чаще всего нас настолько заботит содержание разговора, что мы забываем следить за настроением человека и поддерживать в нем ощущение безопасности. Однако другого пути не существует. Заметив признаки встревоженности, нужно отвлечься от беседы и выяснить причину беспокойства, восстановить взаимное уважение, общую цель или и то и другое. И вот как это можно сделать.

Поддерживайте взаимное уважение

Вы собираетесь заговорить о том, что человек не выполнил своего обязательства? Наверное, ему либо недостало мотивации, либо не представилось такой возможности. А ведь слышать такое неприятно никому. Если проблема серьезная — скажем, дело в нелояльности или лжи, — разве собеседник не решит сразу же, что вы потеряли к нему уважение? Как сделать так, чтобы он не ощущал этого, даже если вы намерены обсудить с ним очень серьезный проступок?

Не забывайте рассказать реалистичную историю

Очевидно, что все сказанное до сих пор помогает создать ощущение безопасности. Самое главное, если вы по-настоящему уважаете человека, ему не покажется, что вы относитесь к нему пренебрежительно. Неуважение обязательно проявится, если, обнаружив проблему и рассказав себе некрасивую историю, вы внутренне уже обвинили его во всех смертных грехах. Вы изо всех сил стараетесь скрыть свою уверенность в вине собеседника, но он все равно прочитает такое отношение у вас на лице.

Продемонстрируйте собеседнику свое уважение, предоставив ему преимущество сомнения. Расскажите историю до конца. Примите как данность, что люди вокруг вас разумны и порядочны. Такой внутренний настрой положительно влияет на наше поведение, выбор слов и тон, помогает продемонстрировать собеседнику, что он

в безопасности. Бизави почтывает, что вы считаете его достойным человеком, хотя и заметили потенциальную проблему.

Восстановить взаимное уважение поможет противопоставление

Иногда недостаточно просто хорошо думать о человеке. Мы начинаем говорить о нарушенном обещании благожелательно, но, услышав, о чем пойдет речь, человек сразу настораживается. Проблемы никому не нужны, а раз уж он связан с проблемой, думает человек, значит, к нему нельзя относиться хорошо. Несмотря на все наши усилия, собеседник тут же замолкает или переходит в нападение, а мы еще даже первую фразу не закончили.

Закончить первую фразу поможет один прием, который позволит искоренить неуважение в зародыше. Он называется «противопоставление» и помогает не совершить фундаментальной ошибки атрибуции.

Итак, прежде чем начать разговор, представьте себе, что собеседник предполагает самое плохое. Из-за чего ему может показаться, что вы относитесь к нему неуважительно? Если вы поднимаете проблему качества, он решит, что вы считаете его недостаточно квалифицированным. Если говорите о плохой работе над конкретным проектом, подумает, что, по вашему мнению, его мотивация недостаточна, или что ему нельзя доверять, или, может, он вам просто не нравится, поэтому вы собираетесь наказать его, или что угодно в том же духе. Вы заметили проблему, и ваш оппонент приготовился к худшему раньше, чем вы высказали свою мысль до конца.

Для того чтобы человек правильно понял ваши намерения, используйте противопоставление. Во-первых, представьте себе, какие подозрения могут закрасться в его голову. Во-вторых, сразу объясните, что этого вы не имеете в виду. В-третьих — и здесь-то и используется противопоставление, — объясните, что именно собираетесь обсудить. Очень важно уточнить, чего вы не имеете в виду. Рассказывая об этом, вы боретесь с непониманием и ощущением угрозы. Как только вы восстановите безопасную атмосферу, вернитесь к поднятому вопросу, чтобы прояснить свои намерения. Приведем примеры, как противопоставление помогает избавить человека от ощущения, что его не уважают.

«Не хочу, чтобы ты считал, что мне не нравится работать с тобой. В целом я тобой доволен. Но нам нужно поговорить о том, как мы совместно принимаем решения».

«Не хочу сказать, что, не согласившись со мной на собрании, ты был неправ. Для того чтобы сделать правильный выбор, мы должны выслушать все мнения. Просто всем, и мне тоже, показалось, что ты говорил слишком агрессивно».

«Я знаю, ты очень старался получить хорошие отметки. Ты большой молодец. И не думай, что я не горжусь тобой. Я просто хочу дать тебе пару советов, чтобы тебе было легче заниматься».

Противопоставление помогает начать разговор о невыполненных обязательствах. Чем серьезнее проблема, тем скорее собеседник придет к выводу, что вы потеряли к нему уважение. Поэтому, начиная серьезный разговор об ответственности, следует пользоваться данным приемом. Между прочим, когда люди берут в руки эту книгу, они хотят узнать ответ на вопрос: с чего же начать разговор?

Если вы подозреваете, что собеседник обидится или займет оборонительную позицию, подготовьте почву, объяснив ему, чего вы не имеете в виду.

Конечно, противопоставление можно использовать и в середине разговора, если вдруг стало ясно, что собеседник насторожился. Сначала вы не предполагали такой реакции, но теперь вполне уверены: оппоненту показалось, что вы относитесь к нему без уважения.

«Послушай, я вовсе не считаю, что ты сделал это намеренно. Думаю, ты не знал, к чему это приведет. Я хочу, чтобы ты понимал это».

Подчеркните общую цель

Обычно серьезный разговор превращается в скандал и ситуация раскручивается гораздо быстрее, чем можно было представить, потому что собеседник не понимает не ваших слов, а ваших намерений. Совершенно верно, вы говорите с ним уважительно. Вы хотите обсудить возникшую проблему и не разрушить отношения. Однако, к несчастью, тот, с кем вы разговариваете, отнесся к этому иначе. По его

мнению, вы подняли этот вопрос с единственной целью — оскорбить его и заставить сделать что-то против желания, подорвать его авторитет или наказать. Следовательно, ему грозит опасность. И здесь в дело снова вступает внутренняя логика.

Конечно, как только собеседник начинает придумывать некрасивые истории о ваших намерениях, он напрягается, эмоции захлестывают его. К рукам и ногам приливает кровь, и вот он уже подготовлен к реакции «дерись или убегай» — ведь это заложено в природе человека.

За считанные секунды он переходит к поведению, которое подсказывает ему лишенный крови мозг. Во время этой химической реакции своей цели вам, скорее всего, уже не достичь. Все ваши слова оппонент будет воспринимать в штыки. Он отупел от адреналина и уже не способен логически мыслить, поэтому ничто из того, что вы говорите, уже не важно.

Такого поворота событий нельзя допустить. Если вам кажется, что собеседник затаил дурные мысли еще до того, как вы произнесли первое слово, воспользуйтесь превентивным методом: установите общие цели.

Прежде чем упоминать о проблеме, создайте общность взглядов. Дайте человеку понять, что ваши намерения чисты. Ваша цель, решение проблемы, пойдет на пользу обоим. Начните с того, что важно для вас и для него, а не только для вас. Поставьте общую цель.

Приведем примеры:

«Как вы отноитесь к тому, чтобы сейчас поговорить о том, как принималось последнее решение? Я хочу придумать, как это сделать, чтобы мы оба были довольны».

«Хочу предложить совет, который поможет тебе лучше проводить собрания. [Используйте противопоставление.] Не думаю, что это так страшно, и все же, если ты внесешь пару небольших изменений, все будет проходить более гладко».

Обратите внимание: если ваша конечная цель — улучшить свою жизнь за счет другого человека, то кто сможет обвинить его в том, что он встанет на свою защиту? Если, для того чтобы что-нибудь

изменить — а именно к этому вы призываете, — в настоящий момент нужно заплатить определенную цену (обычно так и бывает), подумайте, что собеседник выиграет от этого в долгосрочном плане, а затем поставьте общую цель, например:

«Меня волнует наша общая проблема. Если мы не придумаем, как повысить производительность, то потеряем конкурентоспособность. Наши клиенты уже изучают альтернативные источники, и мы рискуем закрыться [добавьте противопоставление]. Я не хочу предлагать то, что слишком трудно выполнить — физически или морально, — поскольку нам придется жить с этим долгие годы. Я просто хочу придумать план, который поможет нам действовать более последовательно и предсказуемо».

Попросите разрешения

Иногда несоответствие, о котором вы собираетесь говорить, неразрешимо, что вызывает у человека особенно сильные чувства, о чем он обычно умалчивает. В этом случае попросите у него разрешения на разговор. Проявите чуткость. Не затрагивайте деликатную проблему без спроса. Просьба о разрешении свидетельствует об уважении. Особенно хорошо этот метод действует, когда вы выступаете с позиции силы. Кроме того, так вы уменьшите подозрительность: человек перестанет считать, что вы обращаетесь к нему с дурными намерениями.

Говорите с глазу на глаз

Этот совет очевидный и немудреный: вести серьезные разговоры можно только наедине. В чем бы ни заключалось несоответствие, уйдите в свой кабинет или другое уединенное место, где можно пообщаться с глазу на глаз. Никогда не допускайте публичных разбирательств. Никогда не ругайте детей в присутствии их друзей. Не спорьте с женой посреди званого обеда. Не обсуждайте друзей, любимых, подчиненных или начальство в буфете. Серьезные разговоры об ответственности нужно вести наедине, один на один. Страйтесь никогда не нарушать этот принцип, что, к сожалению, происходит достаточно часто.

Неуместный юмор

Не нарушайте конфиденциальности, используя во время публичного разбирательства поведения человека плоские шуточки вроде: «Посмотрите-ка, кто наконец пришел. Ты что, забыл, где у нас конференц-зал?»

С этой привычкой расстаться довольно трудно. Люди тратят много лет на то, чтобы научиться веско и жестко говорить на публику: достаточно завуалированно, чтобы можно было отрицать; достаточно умно, чтобы все засмеялись; и целенаправленно, чтобы угрозу восприняли. И все же откажитесь от разящего сарказма.

Групповая атака

Не обсуждайте проблем, созданных одним человеком, на заседаниях или общих собраниях, наказывая таким образом весь коллектив. Эта трусливая тактика провальна вдвойне. Во-первых, виновная сторона может не понять, что замечания адресованы ей. Во-вторых, невиновные люди будут недовольны тем, что их объединили в одно целое с виноватыми. Повторяем еще раз: серьезные разговоры следует вести наедине, с глазу на глаз.

Как сочетать методы создания атмосферы безопасности

Давайте посмотрим, как можно сочетать эти методы. Все вместе они помогут нам успешно пройти первые этапы серьезного разговора, особенно если его тема достаточно щекотливая или человек, с которым вы обсуждаете проблему, обначен властью. Например, как создать ощущение безопасности в разговоре с начальником, который намерен обороняться?

Знакомьтесь, Вэлли!

Давайте посмотрим, как обладающий большим опытом коммуникации человек по имени Вэлли ведет разговор с главой компании, который настроен защищаться. Он намерен в пух и прах разнести проект, на запуск которого Вэлли положил год жизни. Перед вами запись реального разговора между менеджером и руководителем компаний.

Руководитель компании. То есть ты хочешь сказать, что мы должны три месяца потратить на сбор данных? Да ни за что! Пора кончать с данными и начинать работать!

Вэлли понимает, из-за чего взорвался босс. Дело не в том, что проблема неразрешима. Начальник распаляется из-за того, что чувствует угрозу своей безопасности. Ему нужно знать, что Вэлли заботится и о его интересах, что он уважает его позицию, поэтому именно это Вэлли ему объясняет.

Вэлли. Позвольте мне прояснить ситуацию. Я вовсе не хочу тратить время или ресурсы на бесполезные вещи. Если сбор данных не нужен, я сейчас же вычеркну его из плана. Я понимаю, что поджимают сроки, и после разговора сделаю то, что вы посчитаете нужным.

После того как атмосфера безопасности восстановлена, Вэлли возвращается к волнующему его вопросу.

Вэлли. И все же я уверен, что если мы не соберем дополнительные данные, то окажемся в весьма неприятном положении. Я с радостью выскажу свою точку зрения, и мы сможем решить, что делать дальше.

Теперь руководитель чувствует, что разговор для него не опасен, поэтому он готов выслушать соображения Вэлли. В конце концов он соглашается, что сбор дополнительных данных необходим, и с готовностью поддерживает следующие этапы проекта.

Расскажите, как вы пришли к своим выводам

А каков второй шаг, подводящий нас к описанию несоответствия между ожиданиями и поступками? Мы начали с безопасности и в течение всего обсуждения будем следить, не проявляет ли собеседник признаков беспокойства. В случае необходимости можно начать с противопоставления или показать, что у нас общие цели. Как только собеседник почувствует, что ему ничто не угрожает, пора заговорить о несоответствии.

Типичные ошибки

Прежде чем начать выбирать нужные слова, вспомним одного из весьма ярких участников наших исследований по имени Бруно. Он был одним из первых лидеров, которых авторы книги наблюдали за работой. Мы выбрали Бруно не потому, что он был хорош, а потому, что он постоянно демонстрировал (с акцентом в этом слове на части «демон») самое плохое и неправильное поведение. Он научил нас тому, чего не нужно делать.

Не держите собеседника в неведении

От начала рабочего дня прошло десять минут, авторы вместе с Бруно пересекают разгороженное пространство офиса, которое заполняется людьми.

«Посмотрите на это», — Бруно дружелюбно хихикает, приближаясь к одному из подчиненных. Он кружит вокруг сотрудника, как коршун, качает головой с отвращением, что-то бормочет себе под нос и затем устремляется дальше.

Работник, очевидно, встревожен.

«Держите их в тонусе, — заявляет нам Бруно, — вот мой девиз».

Верный своему слову, Бруно четыре часа подряд ничего не говорит прямо. Он постоянно подкалывает людей двусмысленными фразами: «готовиться», «наладить», «это свалит с ног любого» и своей самой любимой: «Выше нос!»

Никто ничего не понимает. Менеджер пытается манипулировать подчиненными, но даже это ему не слишком удается. Кстати, Бруно выражается туманно вполне намеренно. Он использует двусмысленность как пыточный инструмент. Но так поступают немногие. Большинство просто ничего не говорит. Какова бы ни была глубинная причина подобного поведения, отсутствие ясности — главный враг серьезного разговора. Люди не поймут, в чем заключается несоответствие, если им неизвестны все детали проблемы.

Вернемся к модели источников влияния

Для того чтобы четко и ясно объяснить тему разговора, давайте вернемся к нашей модели. Она показывает, как люди переходят от наблюдения к действию.

Помните, о чём мы говорили в главе 2? Человек действует, вы это видите, придумываете историю о его мотивах, ощущаете определенные эмоции и действуете сами. Но вопрос-то в том, что обсуждать! О какой части этой модели следует упомянуть — о действии, о вашем выводе или о том, что вы почувствовали? Как рассказать об этом?



Пожалуйста, не делайте поспешных выводов

Приступая к серьезному разговору, мы склонны осуждать человека и рассказывать себе неправдивые истории. В конце концов, мы обдумали его намерения, которые совершенно вывели нас из себя. К несчастью, свои выводы мы строим на неверных предположениях, например:

- «Просто не верится, что ты специально выставил меня на посмешище на собрании!»
- «Тебе просто наплевать на семью. Неужели хоть иногда нельзя отвлечься от работы?»
- «Ты очень неуверен в себе. Ничего удивительного, что никто не считается с твоим мнением!»

Когда мы рассказываем свои некрасивые истории собеседнику, он понимает, к какому выводу мы пришли, но не знает, в чём же он провинился. Он может лишь догадываться об этом, опираясь на наши слова. Это неопределенная, ошибочная и дорогостоящая стратегия.

Начните с фактов

Есть общее правило: рассказывая о том, к каким выводам вы пришли, начните с фактов — с того, что вы видели и слышали. Умолчите о своей истории. В противном случае собеседник начнет защищаться. Чтобы этого не случилось, просто опишите его действия.

- Сохраняйте нейтралитет. Опишите происшествие («Ты перебил его на полуслове»), а не свои выводы («Ты грубил»).
- Объясните, что произошло, а не почему это произошло. Факты говорят сами за себя («Ты говорил так тихо, что тебя никто не слышал»), а выводы описывают ваш взгляд на происшедшее («Ты был испуган»).
- Соберите факты. Жалуясь на друзей и сотрудников, люди обычно рассказывают истории, опуская факты: «Он задается», «На нее нельзя положиться», «Их команда работает только на себя». Когда такое происходит, выясните, в чем суть дела. Попросите рассказать, что же именно они видели и слышали.

Даже нам самим порой сложно вспомнить первоначальные события. Большинство из нас видят, что происходит («Ты все время говорил только о себе и не задал мне ни одного вопроса»), рассказывают историю («Ты настоящий эгоист»), испытывают эмоции («Мне неприятно общаться с тобой») и затем забывают, с чего все началось. Иногда мы даже не замечаем, какое именно действие вызвало неприятие. Нас переполняют чувства и истории, но серьезный разговор мы не можем начать из-за того, что недостает фактов, которые помогли бы собеседнику понять, о чем мы думаем.

Без фактов не начнешь серьезный разговор

Каждый раз, рассказывая малопонятную и, возможно, взрывоопасную историю вместо фактов, вы ставите на то, что собеседник не уйдет в глухую оборону, сообразив, что именно он сделал не так, на основе ваших домыслов. Но это вряд ли возможно. Расскажите о фактах. Поделитесь подробностями события. Сейчас не время строить догадки.

Преподнесите свою историю как гипотезу

Как мы уже говорили, иногда нас чем-то раздражает поведение человека, нам не нравится, что он нарушает обещания. На самом деле нас выводит из себя собственная уверенность в нечестности его намерений. Вы пытаетесь избежать фундаментальной ошибки атрибуции, но факты ускользают от вас и вам уже трудно предполагать лучшее. Иметь широкие взгляды — одно, быть наивным — совсем другое.

Помните хозяина агентства по недвижимости, которого расстраивали не только постоянные опоздания сотрудницы, но и подозрение, что она пользуется их дружбой? Мы решили, что именно эту проблему следовало обсудить, по крайней мере с этого стоило начать. Но как обсуждать только голые факты, когда беспокоит придуманная история? Так не получится.

Расскажите и историю тоже. Конечно, нельзя начинать с этого, но и уходить от темы тоже не следует. Начните с фактов, поскольку это наименее эмоциональный и противоречивый элемент разговора, затем осторожно поделитесь своей историей или выводами. Страйтесь избегать безапелляционности. Замените «ты сказала...» на «я думал, мы договорились...». Опустите «совершенно очевидно» в пользу «хотелось бы знать». Приведем пример:

- Марта, мы можем поговорить о том, что меня беспокоит? Не уверен, что я прав, поэтому хочу спросить тебя.
- Конечно, а в чем дело?
- Мы уже четыре раза заводили разговор о том, что ты опаздываешь не меньше чем на полчаса, и я начинаю...
- Ну я же говорила тебе, что мне не всегда удается выйти из дома вовремя.
- Я начинаю думать, что тут дело в том, что мы друзья и соседи.
- В каком смысле?
- Ну, поскольку мы друзья, мне кажется, ты опаздываешь потому, что знаешь, что мне трудно будет наказать тебя. Я прав или нет?

Ваше заключение может не иметь ничего общего с действительностью, но эта мысль есть у вас поедом и вы сделали все возможное, чтобы обсудить ее как можно мягче. Предположив, что вы можете быть неправы, дополнительно уточняя ситуацию, вы поступили разумно.

Не забывайте о безопасности

Предупреждение: вы начинаете рассказывать свою историю, и, как бы осторожно вы ни выражались, есть вероятность, что собеседник займет оборонительную позицию. Если, например, вы считаете, что сын-подросток украл у вас деньги, как бы ни был сформулирован вопрос, вы, скорее всего, столкнетесь со следующей реакцией:

— В последние четыре часа никого, кроме тебя, дома не было, а в моем кошельке не хватает 200 долларов. Нетрудно догадаться, куда они делись.

— Не могу поверить, ты считаешь меня вором! (Выбегает из комнаты и хлопает дверью.)

Для того чтобы преодолеть защитную реакцию, примите ее как есть, то есть как угрозу безопасности. Дело не в том, что оппонент не может принять ваши предположения, просто он не чувствует себя в безопасности. Поняв, что проблема именно в этом, поступайте как следует: отвлекитесь от темы, которую хотите обсудить, и продемонстрируйте безопасность. Решите, в чем дело — в ощущении неуважения, или в том, что собеседник не верит в ваши добрые намерения, или и в том и в другом. Затем используйте противопоставление — это его успокоит, например: «Я не говорю, что ты вор. Я пытаюсь найти объяснение случившемуся. А что я могу предположить, когда происходит такое? Я вовсе не хочу оскорбить или обвинить тебя. Мне нужно понять, что произошло и как решить проблему. Давай обсудим это».

Если вы начали рассказывать свою историю, а оппонент занял оборонительную позицию, объясните, что ему нечего бояться. Отвлекитесь от истории и восстановите ощущение безопасности.

Закончите вопросом

С самого начала разговора вы делали все возможное для создания атмосферы безопасности. Рассказали о своих выводах, поддерживая ощущение комфорта. Пришло время завершить вступительную часть, не забывая при этом о безопасности. Закончить нужно простым вопросом: что же произошло? Но это должен быть честный вопрос, а не угроза или обвинение.

Завершая описание проблемы, вы должны заставить собеседника высказать свою точку зрения. Если с самого начала разговора вы не представляли для него угрозы и привели конкретные факты, он поймет предмет вашего беспокойства и спокойно обсудит причину происшествия и возможное решение.

Не стоит недооценивать значения искреннего вопроса. Этот кульминационный момент разговора сохранит созданную вами атмосферу безопасности. Если вы искренне хотите выслушать точку зрения

оппонента, дайте ему понять, что это диалог, а не монолог. Вы помогаете ему осознать, что ваша цель — не доказать свою правоту или наказать его, а решить проблему и для этого необходимо прояснить ситуацию до конца. Итак, закончите вводную часть разговора искренним приглашением высказать свое мнение, даже если оно полностью противоположно вашему.

И наконец, очень внимательно слушайте собеседника, когда он отвечает на вопрос «что же произошло?». Выясните, в чем корень проблемы — какой из шести источников влияния вступил в игру? Ваш собеседник немотивирован? Не мог выполнить свое обещание? В каждом случае решение будет разным. Нет смысла мотивировать людей, которые не могут сделать того, о чем их просили, или предоставлять возможность тем, кому она не нужна. Мы рассмотрим варианты решения этих проблем в следующих двух главах. Теперь же важно внимательно выслушать причину проблемы.

Как себя вести в трудных ситуациях

Избегайте «дня сурка»

Давайте вернемся к тому, что обсуждали раньше. Этот очень важный вопрос заслуживает особого внимания.

Предположим, вы обращаетесь к оппоненту, а он стремится свести свою вину к минимуму, умолчать о подробностях произшедшего и избежать львиной доли ответственности. Он хочет ограничить проблему, как бы часто она ни возникала, одним случаем.

Например, продавщица, ваша подчиненная, предоставляет покупателям большие скидки, которые обходятся компании слишком дорого. Она жертвует прибылью ради того, чтобы получить комиссионные. Неделю назад вы говорили с ней об этом, и она согласилась следовать установленным правилам ценообразования. Пять минут назад вы снова услышали, что она предлагает клиенту огромную скидку. Вы заговариваете о проблеме: «Луиза, я думал, мы договорились, что вы не будете продавать товар по заниженной цене. Но только что услышал, что вы предлагаете его почти по себестоимости. Я что-то упустил?»

Луиза объясняет, что ей очень нужны комиссионные и она надеялась на ваше понимание. Что дальше?