



**ДОННИ  
ЭБЕНШТЕЙН**

# **СИЛА ЭМПАТИИ**

Ключ к конструктивному общению

и успешным переговорам

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

# Оглавление

Предуведомление . . . . .	7
Введение. От конфликта к консенсусу . . . . .	9
Глава 1. Изменяем себя . . . . .	17
Глава 2. Перемещаем перспективу . . . . .	45
Глава 3. Преодолеваем защитный механизм . . . . .	67
Глава 4. Рассказываем другую версию . . . . .	96
Глава 5. Взгляд со стороны . . . . .	124
Глава 6. Не принимайте на свой счет . . . . .	154
Глава 7. Не теряйте себя . . . . .	184
Глава 8. Практика и еще раз практика . . . . .	206
Глава 9. Что дальше? . . . . .	240
Заключение . . . . .	264
Примечания . . . . .	269
Благодарности . . . . .	272
Об авторе . . . . .	275

# Перемещаем перспективу

*Кент* — преуспевающий адвокат из крупной юридической фирмы. Он занимает одно из первых мест в штате по количеству выигранных дел. Закрепившаяся за ним репутация высококлассного профессионала стала причиной того, что клиент выбрал фирму Кента для представления своих интересов.

Однако за пределами зала суда у Кента был один серьезный недостаток: он совершенно не умел общаться с клиентами. Не находящие себе места от волнения истцы или ответчики встречались с Кентом перед судебным процессом, непроизвольно ожидая поддержки. Но во время встречи Кент, поглощенный разработкой стратегии, в основном обсуждал слабые стороны дела. Клиенты уходили еще более взвинченными, чем пришли. Когда Кент услышал об этом, он сказал: «Послушайте, но у дела действительно есть слабые стороны, и я не собираюсь это скрывать. Кроме того, если им не нравится, как я работаю, то зачем было обращаться в нашу фирму».

Один из партнеров Кента предложил ему вести себя мягче и посочувствовать положению клиента. Кент попытался последовать совету, и у него состоялся с клиентом такой разговор.

**Клиент:** Кент, я очень волнуюсь по поводу слушания.

**Кент:** Не волнуйтесь. Что нам действительно нужно, так это выстроить план защиты, укрепив слабые места. Их у нас не сколько.

**Клиент:** Я места себе не нахожу. От слушания зависит очень многое. Я могу потерять компанию.

**Кент:** Понимаю, о чем вы говорите, но, как я уже сказал, в защите есть слабые места. Мы отказались уладить дело, не доводя до суда, и я считаю, это был правильный выбор. Теперь нужно обсудить тактику.

**Клиент:** Я очень волнуюсь.

**Кент:** Сочувствую вам, но просто забудьте об этом. В худшем случае подадим апелляцию.

**Клиент:** Апелляцию? Но это может тянуться годами!

**Кент:** Послушайте, я стараюсь войти в ваше положение. Я знаю, что вы нервничаете, но разве не вы доверили мне дело? Если проиграем, подадим апелляцию. Сейчас же нужно сосредоточиться на плане защиты.

Неудивительно, что клиенту после такого разговора стало только хуже. А слава Кента как человека, не умеющего общаться с клиентами, только подтвердилась, и это не лучшим образом отразилось на репутации компании. Уверен, вы оказывались в положении, подобном положению Кента. Он пытался улучшить общение с клиентами, но в то же время сохранял убеждение, что клиент должен слышать от него только правду, какой бы неприглядной она ни была. Он попал в застойную ситуацию.

Партнеры Кента предложили ему пройти соответствующий тренинг и пригласили меня. Наш первый разговор проходил так.

**Я:** В чем, как вы думаете, заключается проблема?

**Кент:** Клиенты требуют к себе особого отношения. Они ждут, что я буду заботиться об их душевном комфорте. Я пытался

проявить сочувствие, но, откровенно говоря, это не входит в мои обязанности.

**Я:** А как бы вы определили свои обязанности?

**Кент:** Я юрист, а не психолог. Моя работа — выиграть для них дело, а не врачевать души. Кроме того, не в их интересах, чтобы я старался подсластить пилюлю.

**Я:** Почему?

**Кент:** Если я буду чрезмерно заботиться о душевном равновесии клиента, то начну от него что-то скрывать, и он получит искаженное представление о деле. Скажем, когда встает вопрос, идти ли на мировую, клиент должен владеть всеми фактами, чтобы сделать осознанный выбор. Судебное разбирательство — занятие по определению ненадежное, клиенты должны это понимать.

**Я:** Именно этого вы ждали бы от своего адвоката?

**Кент:** Разумеется. Мне не нужен психолог — если бы мне нужна была психологическая консультация, я бы пошел не к юристу. Мне нужно, чтобы меня в суде представлял трезвомыслящий, хладнокровный реалист, который не будет ходить вокруг да около.

Неудивительно, что при таких воззрениях ситуация стала для Кента застойной и что его попытки продемонстрировать сочувствие не имели успеха. Он не понимал, чего хотят от него клиенты. Когда партнеры попросили его вести себя мягче, они, по сути, просили не заводить разговор о слабых местах дела. Кент не осознавал, что клиенты нуждаются в поддержке, в надежном плече, на которое можно опереться в трудную минуту.

Но вот как-то раз во время одного из наших занятий Кент предупредил, что ждет важного звонка. Когда позвонили, нельзя было не заметить, с каким нетерпением Кент потянулся к телефону. Выслушав собеседника, он сказал: «И что это означает? Нет, я не о страховке, я просто хочу знать, к чему готовиться... Я понимаю, что вы хирург, но я нервничаю. Хорошо,

до свидания». Повесив трубку, Кент посетовал: «Ну и врач мне достался. Я жду результатов анализов, сижу как на иголках. Терзаюсь неизвестностью. А ему и дела нет, сыпет своими медицинскими словечками, сухарь сухарем. Может быть, для него это пустяк, но я ни о чем больше и думать не могу. Неужели он не понимает, что я переживаю? Как этого можно не понимать?»

Это была отличная возможность, и я не преминул ею воспользоваться.

**Я:** Думаю, доктор просто честен с вами и ничего не хочет от вас скрывать.

**Кент:** Да, но я испуган.

**Я:** Он не психолог, он хирург. Его работа — быть реалистом и честно рассказать вам, с какими трудностями вы столкнулись, чтобы вы могли сделать осознанный выбор в своем лечении.

**Кент:** Я понимаю, к чему вы клоните. Но общение адвоката с клиентами — совсем другое.

**Я:** Почему же?

**Кент:** Потому что в судебных исках на кону деньги. А деньги — это всего лишь деньги. И всегда можно подать апелляцию. Но здесь-то речь о здоровье! Это гораздо более серьезный повод для беспокойства, чем судебное разбирательство.

**Я:** Я уверен, что это так — *для вас*. Но не забывайте, что у вас за плечами тридцать лет адвокатского опыта. Вы присутствовали на стольких процессах, что вам все это уже не кажется новым и пугающим. А вот о ваших клиентах этого не скажешь.

**Кент:** Возможно. Но мне сейчас грозит *операция*.

**Я:** Попробуйте посмотреть на это глазами врача. Вы — всего лишь один из великого множества пациентов, которых он обследовал и оперировал за свою карьеру. Вполне возможно, ваш случай для него тоже не представляет ничего особенного, поэтому он излагает факты скупно, не отвлекаясь на сан-

тименты. Может быть, он сейчас тоже проходит тренинг по общению с клиентами и в свою защиту произносит точно такие же речи, что недавно произносили вы.

**Кент:** Понимаю, о чем вы.

**Я:** Я не оправдываю поведение вашего врача. Я просто пытаюсь сказать, что у вас с ним диаметрально противоположные точки зрения на то, как следует сообщать результаты анализов, поскольку вы с ним находитесь в диаметрально противоположных положениях. Но то же самое верно и для вас с вашими клиентами, только здесь в роли «честного врача» — вы.

**Кент:** Мне это никогда не приходило в голову.

После этого разговора поведение Кента изменилось. Ему стало проще проявлять эмпатию и участие к клиентам. И хотя он по-прежнему оставался практичным и хладнокровным профессионалом и настаивал на том, чтобы клиенты вместе с ним изучали слабые места дела, теперь ему удавалось в какой-то степени унять тревоги своих подопечных или, по крайней мере, искренне выразить им сочувствие.

Итак, что же изменилось для Кента? И какой урок мы можем извлечь из этого примера, чтобы научиться преодолевать самые сложные ситуации?

## МЕНЯЕМ ОБРАЗ МЫСЛЕЙ

Сунь Ятсен, знаменитый китайский политик конца XIX — начала XX века, сказал: «Понять непросто. Но когда поймешь, действовать легко»<sup>1</sup>. Этот принцип верен и для перемен в общении. Слова, которые вы произносите, и действия, которые совершаете, — это результат. Процесс, ведущий к появлению этого результата, начинается в вашем сознании. И как подсказывает нам Сунь Ятсен, натренировать мышление и достичь истинного

понимания отнюдь не легко. Усердная работа — единственный надежный путь к переменам.

Кент пережил смену образа мыслей, или перемещение перспективы. Слово «перспектива», которое, в частности, означает определенный угол зрения, происходит от латинских слов, переводимых как «смотреть сквозь». Это окуляр, через который вы смотрите на мир. Подобно линзам в очках или в микроскопе, он увеличивает одну часть общей картины, делая ее более четкой, и размывает другие. Ваша перспектива — это ваша точка зрения на вопрос или ситуацию. Она складывается из множества факторов, в том числе вашего характера, опыта, культуры и профессиональной подготовки.

Ваш взгляд на ситуацию имеет большое значение, поскольку определяет, как вы на нее реагируете. Выбор реакции на чужие слова или поступки — это функция мышления. И пока вы не измените мышление, вы не сможете по-настоящему изменить свои действия. Преимущество в том, что вы можете переместить перспективу, не привлекая другого участника ситуации, и если вам это удастся, перед вами откроется огромный мир новых возможностей.

Вспомните, как Кент относился к клиентам. Он видел себя в роли эксперта, обладающего особыми навыками и нанятого для оказания конкретных услуг. Его первоочередным и, возможно, единственным долгом было предоставить клиентам высококлассную юридическую помощь. Все, что выходило за эти рамки (например забота о душевном комфорте клиента), не относилось к его обязанностям. Более того, Кент считал, что если он возьмет на себя дополнительные функции, это создаст риск для успеха дела. Он хотел, чтобы клиенты не поддавались чувствам. И чтобы они максимально подробно изучили дело перед слушанием.

Определенно, позиция Кента разумна. Во многих случаях именно этого хочет и в этом нуждается клиент. И в то же время эта позиция не давала Кенту прислушаться к клиентам



и партнерам. Ему говорили, что надо проявлять больше участия. Но он просто не понимал, зачем клиенту сочувствие адвоката. Он был неспособен оказать клиентам моральную поддержку, ведь внутренний голос твердил: «Все эти переживания — ненужная, даже опасная штука. Поскорее забудем о них и перейдем к делу».

Сравните это с точкой зрения партнеров Кента. Они считали, что Кент должен быть не только их юридическим консультантом и представителем в суде, но и чутким проводником на нелегком пути судебного разбирательства. Партнеры считали, что забота о чувствах клиентов входит в круг обязанностей Кента. Хотя нельзя допускать, чтобы эмоции клиентов мешали ему представлять дело в суде, Кент должен по возможности выражать клиентам сочувствие и оказывать им поддержку.

Эта позиция также разумна — именно так, сознательно или нет, смотрят на вещи многие клиенты, приходящие к Кенту со своими тревогами. После того как Кент сумел увидеть ситуацию глазами клиентов, его манера общения изменилась. Кент действительно стал более участливым, а не просто повторял заученные фразы, которые ничуть не успокаивали клиентов. Это было похоже на поворот ключа в замке: все встало на свои места и пришло в согласованное движение.

Открыл глаза Кенту случай, когда сам он оказался в роли «клиента». Общение с хирургом — специалистом, у которого Кент искал поддержки, но который не мог или не хотел успокоить пациента, — разом позволило ему понять своих клиентов. Оказавшись в аналогичном положении, он посмотрел на мир их глазами. И это сразу дало ему способность изменить себя и динамику отношений.

Трудно поверить, что Кент мог быть настолько нечувствительным к страхам и нуждам клиентов, но на самом деле это довольно распространенная ситуация. Человек может не понимать (и даже не задумываться), как переживают происходящее другие. Мы все заложники своего образа мыслей.

Но чтобы по-настоящему измениться, мы должны преодолеть барьер и начать мыслить иначе. Эта книга научит вас брать такие барьеры.

## **РАЗНЫЕ ТОЧКИ ЗРЕНИЯ МОГУТ СОСУЩЕСТВОВАТЬ**

Есть старый анекдот о супругах, которые пришли к раввину, чтобы тот разрешил семейный спор. Сначала раввин дал высказаться жене, и она разразилась гневной речью, перечислив все недостатки и проступки мужа. Когда она закончила, раввин сделал паузу, погладил бороду и произнес: «Ты права». Муж запротестовал, тоже требуя слова, и раввин повернулся к нему. Муж, в свою очередь, принялся критиковать поведение жены и оправдывать свои поступки. Когда он закончил, раввин помолчал, погладил бороду и произнес: «Ты тоже прав». В этот момент помощник раввина, который все это время внимательно слушал, изумленно воскликнул: «Простите меня, рабби, но сначала вы выслушали жену и сказали, что она права. Затем вы выслушали мужа и сказали, что прав он. Как же они оба могут быть правы?» Раввин помолчал, погладил бороду, повернулся к помощнику и сказал: «Знаешь что? Ты тоже прав!»

Из анекдота мы можем сделать два важных вывода. Первое: оба супруга обладают своей уникальной перспективой, и внутри перспективы ее обладатель действительно прав. Каждый излагает собственную версию событий, в которой есть смысл и внутренняя логика. Поэтому раввин, не покривив душой, мужу говорит, что прав он, а жене — что права она. Разумны обе точки зрения.

И второе: хотя каждый из супругов может поведать собственную стройную версию, это не значит, что обе точки зрения верны объективно. Если бы задачей раввина было рассудить

мужа и жену, а не помирить их, он не обязательно счел бы обе точки зрения одинаково убедительными. Вполне можно признавать существование множества точек зрения и при этом понимать, что какая-то из них ближе к реальному положению вещей, чем прочие. И в этом смысле помощник раввина тоже прав.

Все это весьма сложно для понимания. Как две противоположные точки зрения могут быть одинаково разумными? Суть в том, что увидеть чужую перспективу вовсе не означает согласиться с ней.

Приведу пример. Ник — управляющий партнер крупной бухгалтерской фирмы. В фирме несколько департаментов, каждый со своим направлением (налоги, аудит, консалтинг) и своим директором. Директор отвечает за работу департамента, а Ник — за непрерывный рост и прибыльность компании в целом.

У Ника возникли сложности с Тедом, главой налогового департамента. Тед, проработавший в отрасли тридцать пять лет, был признанным экспертом по налогам и превосходным менеджером. Он уже двадцать лет искусно управлял департаментом, заботился о том, чтобы клиенты получали высококласное обслуживание, а сотрудники проходили надлежащее обучение и были готовы нести большую ответственность.

Однако в последние годы налоговый департамент сбавил обороты и потерял ряд крупных клиентов. Между Ником и Тедом возникло напряжение, связанное с вопросами дальнейшего развития. Ник чувствовал, что корпоративные клиенты все больше воспринимают бухгалтерские услуги как продукт и, стремясь сэкономить, без колебаний уходят к конкурентам. Дабы возместить потери, фирме приходилось постоянно искать новых клиентов. Ник хотел, чтобы Тед активнее участвовал в этом процессе и продвигал фирму, участвуя в конференциях и других маркетинговых мероприятиях.

В свою очередь, Тед считал, что ему необходимо сосредоточить внимание на работе со старыми клиентами и лично следить, чтобы все делалось идеально. Погоня за количеством

продаж, по его мнению, подорвала бы репутацию фирмы, завоеванную благодаря безупречному качеству обслуживания. Это противоречило бы принципам, которые изначально помогли фирме добиться успеха.

Между Тедом и Ником состоялся такой разговор.

**Ник:** Тед, ты должен активнее продавать услуги.

**Тед:** Это не моя работа, и это не метод для нашей компании.

**Ник:** Вот поэтому мимо тебя проходит так много сделок. Твоя стратегия не работает.

**Тед:** Если я буду делать, как ты говоришь, это закончится крахом фирмы. Допустим, сейчас мы потеряем половину клиентов, но снижение качества неизбежно лишит нас и другой половины.

**Ник:** Я знаю, что ты не любишь заниматься продажами, но рынок уже не такой, как в начале твоей карьеры. И конкуренты пользуются этим всюю.

**Тед:** Да, я не специалист по продажам. Меня нанимают вести бухгалтерию не из-за того, что я успешный продавец. Меня нанимают, потому что я хорошо умею считать налоги. Ты просишь меня сменить не стратегию, а профессию.

**Ник:** Твое упрямство уничтожит весь департамент.

Незачем говорить, что ни к чему хорошему этот диалог не привел. Ник попросил у меня совета, как провести с Тедом более конструктивный разговор и убедить его поднажать в области продаж. Вот отрывок из нашего тренинга.

**Ник:** Скажите, как мне убедить Теда изменить мнение?

**Я:** Почему, как вы думаете, он так упорно сопротивляется?

**Ник:** Мне кажется, необходимость заниматься продажами его пугает. Ему не нравится это дело. Думает, что как-нибудь можно обойтись и без этого. Но он ошибается. Я должен ему это доказать. Как заставить его передумать?

**Я:** Давайте сделаем шаг назад. Прежде чем мы поговорим о том, как переубедить Теда, изучим вашу и его перспективу. Вы чувствуете, что индустрия изменилась, и если раньше корпоративные клиенты годами держались за одну и ту же бухгалтерскую фирму, сейчас это не так. Клиенты уходят, а значит, таким фирмам, как ваша, приходится проявлять активность и более настойчиво предлагать услуги, чтобы продолжать расти или хотя бы удержаться на достигнутом уровне.

**Ник:** Совершенно верно.

**Я:** Теперь давайте посмотрим на ситуацию глазами Теда. Что он вам говорил?

**Ник:** Что не будет заниматься продажами.

**Я:** Верно. Но почему?

**Ник:** Потому что не хочет, потому что ему это не нравится. Но он должен это сделать, или департамент растеряет клиентов.

**Я:** Мне кажется, он пытается сказать не только «я не люблю продавать». Думаю, Тед также имеет в виду, что старым клиентам вряд ли понравится, если он превратится в «торговца».

**Ник:** Но другие фирмы не стесняются «торговать» и отвоевывают у нас немалую долю рынка. Продажи — одна из основных функций управляющих партнеров, особенно главы департамента.

**Я:** Я не говорю, что Тед прав. Я говорю, что вам нужно понять его позицию. С точки зрения Теда, вы просите его стать совершенно другим человеком.

**Ник:** Но это же не так.

**Я:** Но для него предлагаемые перемены как раз равнозначны превращению из бухгалтера в продавца. Представляете, каким потрясением это для него будет? Понимаете, почему он сопротивляется?

**Ник:** Пожалуй, да.

**Я:** Если бы кто-то заставлял вас изменить ваше мировоззрение, вы бы тоже сопротивлялись, правда?

**Ник:** Определенно. Порой клиенты толкают меня на действия, идущие вразрез с моими представлениями об этике, и я не иду у них на поводу.

**Я:** Мне кажется, нечто похожее происходит и с Тедом. И если хотите, чтобы разговор с ним был более продуктивным, поймите, что именно так он воспринимает вашу просьбу.

**Ник:** Хм. Что ж, это объясняет его упорство. Но у него отсталые понятия об индустрии, и его страхи по поводу клиентов абсолютно необоснованны.

**Я:** Я не говорю о том, кто из вас прав. Я просто говорю, что если вы будете продолжать настаивать, он все так же будет сопротивляться и спорить. Вы должны разобраться с тем, как он смотрит на вещи.

**Ник:** Я попробую.

**Я:** Если вы обсудите с ним различия во взглядах и покажете, что понимаете его тревоги, вы сдвинетесь с мертвой точки.

Целью приведенной беседы не было убедить Ника согласиться с Тедом. Нужно было помочь Нику взглянуть на вещи так, как их видит Тед. Это не значит, что Ник должен был согласиться с Тедом, — отнюдь нет. Скорее всего, Ник совершенно прав, и ему лучше знать, какую политику стоит проводить фирме в изменившихся рыночных условиях. Но Ник завяз в противостоянии с Тедом. Чтобы вести продуктивный диалог, Нику нужно было взглянуть на ситуацию глазами Теда.

После тренинга у Ника с Тедом состоялся совершенно другой разговор.

**Ник:** Тед, я хочу поговорить о развитии департамента.

**Тед:** Хорошо. Но ты знаешь, что я не буду заниматься продажами.

**Ник:** Я обдумал твои слова, и мне пришло в голову, что все это время ты сопротивлялся потому, что, как тебе кажется, я прошу тебя стать другим человеком.

**Тед:** Ты прав. Я не собираюсь из главы налогового департамента становиться директором по продажам.

**Ник:** Именно. И если бы кто-нибудь навязывал мне работу, к которой у меня не лежит душа, я бы сопротивлялся не меньше твоего.

**Тед:** Рад, что ты меня понимаешь.

**Ник:** Ты убежден, что качество важнее активного продвижения. Я же знаю, что рынок изменился. Надеюсь, мы найдем способ совместить одно с другим.

**Тед:** Как это?

**Ник:** Нельзя отрицать тот факт, что за последние два года мы потеряли много клиентов и приобрели взамен лишь несколько новых. Полагаю, мы оба хотим побороть эту тенденцию.

**Тед:** Несомненно. Именно поэтому я стремлюсь обеспечить максимально качественную работу департамента.

**Ник:** Верно. Но конкуренты, которые вырастили свои налоговые отделы за наш счет, немало потрудились над рекламой своих услуг. Боюсь, если мы не займемся тем же, то потеряем вообще все.

**Тед:** Но почему этим должен заниматься именно я?

**Ник:** Не обязательно ты. Может, эти задачи стоит переложить на кого-то другого. Может, есть способ продавать наши услуги таким образом, чтобы ты не чувствовал, будто тебя принуждают переквалифицироваться. Теперь я понимаю, отчего ты так сопротивлялся, и хочу найти способ сотрудничать, а не заставлять тебя действовать по моей указке.

**Тед:** Звучит неплохо.

Конструктивный разговор между Тедом и Ником стал возможен только после того, как Ник понял точку зрения Теда. Благодаря этому он изменил ход разговора, превратив его

из спора в обсуждение общей задачи: как активно продвигать услуги, чтобы это одинаково устроило и Теда, и фирму. Заметьте, однако: ради этого Нику *не пришлось отказываться от собственной точки зрения*. Он по-прежнему уверен, что фирме нужен более агрессивный маркетинг. И конструктивный разговор с Тедом — шаг на пути к этой цели. Ник преодолел застойную ситуацию — он начал мыслить по-другому, он иначе провел разговор, и теперь у него есть новые возможности для совместной работы с Тедом.

## ГИБКОСТЬ МЫШЛЕНИЯ

Кенту, Нику (героям наших примеров) и каждому из нас нужно научиться смотреть на ситуацию под другим углом — *не замечая* новой точкой зрения нашу, но *сочетая* одну с другой. Мы должны видеть ситуацию под разными углами одновременно. Это не замена «неправильного» восприятия «правильным». Это обретение «стереоскопического зрения». Это вспомогательный навык для выхода из застойной ситуации.

Я называю этот навык гибкостью мышления. Разум подобен мускулу. Чем больше вы упражняете мускулы, тем более гибкими и сильными они становятся. Наверняка вы видели мастеров йоги, которые за годы практики достигли изумительной гибкости, позволяющей их телу принимать самые невероятные позы.

Гибкое мышление способно без труда принимать различные «позы», оценивая ситуацию то с одной, то с другой стороны. Чтобы повысить гибкость мышления, тоже нужно тренироваться. Чем больше вы упражняете ум, тем более подвижным и гибким он становится. Когда вы пытаетесь представить себе, как ситуация выглядит для другого человека, вы развиваете гибкость мышления и способность воспринимать другие точки зрения, даже те (или особенно те), с которыми вы не согласны.