

КУПЛЕНО 2 МИЛЛИОНА ЭКЗЕМПЛЯРОВ

# ТРУДНЫЕ ДИАЛОГИ



Что и как говорить,  
когда ставки высоки

2

издание

КЕРРИ ПАТТЕРСОН • ДЖОЗЕФ ГРЕННИ  
РОН МАКМИЛЛАН • ЭЛ СВИТЦЛЕР

# Оглавление

Предисловие от партнера издания . . . . .	7
Предисловие ко второму изданию. . . . .	9
Предисловие к первому изданию. . . . .	11
Вступление . . . . .	17
Глава 1. Что такое трудный диалог И кому это может быть интересно? . . . . .	20
Глава 2. Овладеваем искусством трудного диалога Сила диалога . . . . .	38
Глава 3. Начните с сердца Как сохранять фокус на том, чего вы хотите на самом деле . . . . .	51
Глава 4. Следите за сигналами Как определить, что безопасность находится под угрозой . . . . .	69
Глава 5. Обеспечьте безопасность Как можно безопасно разговаривать практически обо всем . . . . .	90
Глава 6. Управляйте своими историями Как оставаться в диалоге, когда вы злитесь, напуганы или обижены . . . . .	121
Глава 7. Предоставьте ДОСТУП к своему видению Как говорить убедительно, но не разрушительно. . . . .	149
Глава 8. Исследуйте их видение Как продолжать слушать, когда собеседник взрывается или замыкается в себе . . . . .	174
Глава 9. Перейдите к действию Как перейти от трудных диалогов к действиям и результатам. . . . .	195

Глава 10. «Да, но...»	
Советы для особо сложных случаев . . . . .	207
Глава 11. Собираем все воедино	
Инструменты для подготовки и обучения. . . . .	229
Послесловие. Что я узнал о трудных диалогах за последние десять лет . . . . .	241
Примечания . . . . .	250
Об авторах . . . . .	251

## 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, авторов, 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.

### **Продажа Юрского периода**

Джозеф Гренни приглашает вас в хранилище видео VitalSmarts и знакомит с Риком, который обучает нового продавца. Посмотрите, как новый сотрудник по имени Майкл устраивает сцену клиенту. А как бы вы подошли к этому трудному диалогу?\*

---

\* Чтобы посмотреть эту и другие видеозаписи, посетите сайты [www.CrucialConversations.com/exclusive](http://www.CrucialConversations.com/exclusive) и [www.smartvalues.ru/exclusive](http://www.smartvalues.ru/exclusive).

### **Трудный диалог**

Разговор между двумя или более людьми, когда, во-первых, ставки высоки, во-вторых, мнения различаются, в-третьих, присутствуют сильные эмоции.

## **Как мы обычно справляемся с трудными диалогами?**

Сам факт того, что вы находитесь в ситуации трудного диалога (или собираетесь его начать), отнюдь не означает, что вы попали в беду и ничего хорошего вам ждать не приходится. В действительности, столкнувшись с необходимостью вести трудный диалог, мы можем сделать одну из трех вещей:

1. Избежать трудного диалога.
2. Провести его неправильно.
3. Провести его правильно.

Выбор на первый взгляд довольно прост: уходишь от трудных диалогов — страдаешь от последствий; ведешь их неправильно — страдаешь от последствий. Третий вариант — повести трудный диалог правильно.

«Ну, не знаю, — наверняка подумали вы. — Из этих вариантов я бы, ясное дело, выбрал третий».

## **Когда вопрос для нас особенно важен, мы действуем наихудшим образом**

Но ведем ли мы трудные диалоги правильно? Когда разговор становится по-настоящему острым и напряженным, делаем ли мы паузу и глубокий вдох, говорим ли самим себе: «Стоп! Это трудный диалог. Нужно быть повнимательнее»? Выбираем ли затем наилучший в данной ситуации способ действий? Предвидя разговор на трудную для нас тему, вступаем ли мы в диалог, вместо того чтобы избежать его? Иногда да. Иногда мы действительно смело начинаем обсуждение острых тем, контролируем свое поведение, взвешиваем все «за» и «против». Иногда мы просто *хороши*.

Но все остальное время, всю остальную жизнь мы действуем иначе. В эти моменты мы по той или иной причине действуем наихудшим образом: кричим, прекращаем разговор, говорим то, о чем позже очень сожалеем. И чем важнее беседа, чем больше она для нас значит — то есть в тех случаях, когда диалог из обычного, бытового превращается в трудный и решающий, — тем, как правило, худший способ действий мы выбираем.

Почему так происходит?

*Потому что мы неправильно устроены.* Когда беседа превращается из обычного разговора в то, что называется трудным диалогом, мы сталкиваемся с проблемой. Это происходит потому, что эмоции мешают эффективному общению. Бесчисленные поколения наших предков сформировали гены, подталкивающие нас к тому, чтобы в ситуации трудного диалога мы сражались или убегали, а не использовали разумное убеждение и проявляли уважительное внимание к собеседнику.

Рассмотрим пример типичного трудного диалога. Собеседник выражает вам свое несогласие по вопросу, имеющему для вас огромное значение, и волосы у вас на затылке тут же встают дыбом. Предположим, с *волосами-то* вы еще сможете справиться. Но, к сожалению, ваш организм этим не ограничивается. Два крошечных органа, расположенных непосредственно над почками, выбрасывают в кровь изрядную порцию адреналина. И вот это вы *контролировать* уже не можете. Данным процессом командуют ваши надпочечники, а вам затем приходится с этим существовать.

Но и это еще не все. Ваш мозг начинает усиленно направлять кровь к органам, отвечающим за наиболее приоритетные в данной ситуации виды деятельности — нанесение ударов и бегство от врага, обделяя при этом все остальные органы. В крупные мышцы рук и ног поступает *больше* крови, а в части мозга, отвечающие за логическое мышление более высокого порядка, соответственно *меньше*. В итоге вы вступаете в трудный диалог, вооруженные приблизительно таким же интеллектуальным арсеналом, каким обладает макак-резус. Ваше тело готово вступить в схватку с нападающим на вас саблезубым тигром, но не готово к решению проблемы с боссом, соседом или дорогим вашему сердцу супругом.

*Мы находимся под большим давлением.* Тут следует упомянуть еще об одном важном факторе. Трудные диалоги часто начинаются



спонтанно. Чаще всего они возникают практически из ничего. И поскольку вас застают врасплох, вы вынуждены осуществлять чрезвычайно сложное взаимодействие с другим человеком в режиме реального времени — ни вам инструкций, ни учителей и консультантов, ни, уж конечно, короткого перерыва, во время которого команда специалистов спешит вам на помощь и накачивает вас кучей остроумных идей.

А что же у вас *имеется* в наличии? Конкретный вопрос или тема для обсуждения, ваш собеседник и мозг, опьяненный адреналином и практически не способный к рациональному мышлению. Так стоит ли удивляться, что мы часто говорим и делаем то, что в настоящий момент кажется нам идеальным, но позже понимаем, что это было, мягко говоря, не слишком умно.

«О чем я вообще думал?» — недоумеваете вы, хотя правильнее было бы задаться другим вопросом: «Какой частью мозга я тогда думал?»

Истина же в том, что вы в столкнулись с необходимостью одновременного и срочного решения множества задач, в то время как ваш мозг выполнял другую работу. Вам еще повезло, что у вас не случился инсульт.

*Мы озадачены.* Не стоит забывать и еще об одном осложнении. Столкнувшись с необходимостью вести трудный диалог, вы обычно не знаете, с чего начать. Поскольку в реальной жизни вы не слишком часто видели модели эффективных навыков общения, приходится решать это буквально на ходу.

Предположим, вы запланировали некий трудный диалог — возможно, даже мысленно отрепетировали его. Вам кажется, что вы подготовлены и хладнокровны. Гарантирован ли вам успех? Вовсе не обязательно. Вы вполне можете все испортить, ибо совершенство достигается не практикой, а *совершенной* практикой. Это означает, что для начала вам надо знать, в чем именно нужно практиковаться. А вы зачастую этого не знаете. Вполне вероятно, что вы ни разу в жизни не видели на деле, как лучше всего подходить к решению той или иной проблемы. Скорее всего, вам неоднократно приходилось наблюдать, как не *надо* этого делать, на примере друзей, коллег и — да-да! — даже ваших родителей. И по сути, вполне вероятно, что вы не раз и не два клялись себе, что никогда в жизни не станете так поступать.

И вот теперь, в отсутствие надежных здоровых моделей поведения, вы оказываетесь в тупике. Вы озадачены и не знаете, что делать. И как же вы поступаете? Как большинство людей. Вы импровизируете, действуете по наитию. Подбираете слова, создаете определенное настроение и придумываете разные способы, которые, как вам кажется, должны сработать, — и все это вы делаете в ситуации многозадачности с мозгом, испытывающим кислородное голодание из-за оттока крови. Неудивительно, что, когда обсуждаемый вопрос для нас особенно важен, мы часто ведем себя наихудшим образом.

*Мы совершаем самоубийственные действия.* В этом наркотическом, отупленном состоянии мы выбираем для ведения трудных диалогов стратегии, которые идеально подходят разве что для того, чтобы помешать нам достичь желаемого результата. Мы сами свои злейшие враги — и даже не осознаем этого.

Вот как это работает. Предположим, вы заметили, что человек, который вам очень дорог, уделяет вам все меньше и меньше внимания. Вы понимаете, что он много работает, но вам все равно хочется проводить с ним больше времени. Вы несколько раз намекаете ему о проблеме, но любимый никак не реагирует. Вы решаете не давить на него и замыкаетесь в себе. Вы замалчиваете проблему. Понятно, что создавшаяся ситуация вас не устраивает и ваше недовольство время от времени прорывается наружу в форме саркастических замечаний.

«Очередная сверхурочная работа? Знаешь, у меня в фейсбуке есть друзья, с которыми я вижусь чаще».

На этом этапе ситуация становится окончательно проигрышной, обреченной на провал. Чем больше вы язвите и говорите колкости, тем меньше любимому человеку хочется быть рядом с вами. Вы проводите вместе еще меньше времени. Вы становитесь все раздражительнее, и нисходящая спираль закручивается все дальше и дальше. По сути, ваше поведение приводит к тому, чего вы изначально не хотели. Вы угодили в самоубийственный порочный круг.

Или другой пример, на этот раз с соседом по комнате Терри, который берет без спроса одежду, вашу и двоих других соседей, да еще и гордится этим. Сегодня, направляясь к двери, он нахально объявляет, что надел вещи каждого из вас. И вы действительно видите на нем брюки Тейлора, рубашку Скотта и даже новые, подобранные под цвет носки и ботинки Криса. Что он надел из ваших вещей, не хочется даже

думать! Вы реагируете вполне естественно: ругаете Терри за глаза. Точнее говоря, вы делали это до тех пор, пока однажды он случайно не услышал, как вы жаловались на него другу. Теперь вам так стыдно, что вы стараетесь как можно реже с ним встречаться. А он, пользуясь вашим частым отсутствием, с удовольствием носит вашу одежду, ест ваши продукты и пользуется вашим компьютером — назло вам.

Или еще один пример. На работе вы, немного помешанный на чистоте и порядке человек, сидите в одном кабинете с невероятным неряхой. Коллега пишет вам записки восковым карандашом на вашем же шкафчике с картотекой, или кетчупом на обратной стороне паке-тика из-под картошки фри, или перманентным маркером на подложке вашего письменного стола. А вы оставляете ему записки, отпечатанные на клейких листочках Post-it для заметок. Обратите внимание: *от-пе-ча-тан-ны-е!*

Сначала вы кое-как терпите друг друга, но со временем начинаете сильно действовать друг другу на нервы. Вы ворчите, что он должен прибрать на своем столе. Он ворчит, что вы постоянно ворчите. Дальше вы начинаете реагировать активнее. Каждый раз, когда вы говорите об уборке, он раздражается и демонстративно делает все наоборот. Каждый раз, когда он называет вас «занудной нянькой», вы обещаете себе не сдаваться и не отступить перед его грязными методами.

К чему же в итоге приводит вся эта грызня? Вы становитесь еще более аккуратным, чем раньше, а второй половиной вашего кабинета впору заинтересоваться санитарной службе. Вы оба оказались в самоубийственной петле. Чем больше вы давите друг на друга, тем больше способствуете проявлению именно того поведения, которое вам обоим ненавистно.

## Типичные трудные диалоги

Во всех приведенных выше сценариях негативного развития событий ставки варьировались от умеренных до высоких, мнения сторон отличались, а эмоции были сильны. Точнее говоря, в некоторых примерах сначала ставки были довольно низкими, но постепенно эмоции накалялись, отношения между сторонами и качество их жизни ухудшались, а риски увеличивались. Разумеется, эти примеры лишь верхушка огромного и уродливого айсберга случаев, в которых люди

либо избегали трудных диалогов, либо проводили их не так, как следовало. Вот другие темы, способные привести к катастрофе:

- Обсуждение отношений.
- Разговор с сотрудником, который ведет себя оскорбительно или отпускает двусмысленные замечания.
- Просьба о возврате долга.
- Обратная связь с руководителем по поводу его поведения.
- Разговор с боссом о нарушении им его же собственных правил в области безопасности или качества.
- Критика работы коллеги.
- Разговор с соседом по комнате с предложением съехать.
- Обсуждение вопросов родительских прав или посещений с бывшим супругом.
- Разговор с бунтующим подростком.
- Беседа с членом рабочей команды, не выполняющим своих обязательств.
- Обсуждение проблем интимной жизни.
- Разговор с близким человеком о наркотиках или злоупотреблении алкоголем.
- Беседа с коллегой, который утаивает информацию или ресурсы.
- Сообщение негативной оценки деятельности сотрудника.
- Разговор с родственниками с просьбой не вмешиваться в дела вашей семьи.
- Обсуждение с сотрудником проблем его личной гигиены.

## Наше смелое заявление

Давайте представим, что вы либо избегаете обсуждения трудных тем, либо, приступив к их обсуждению, ведете себя наихудшим образом. Насколько это важно? Насколько высоки ставки? Это же всего лишь разговор — несостоявшийся или проведенный плохо... Действительно ли негативные последствия неудачного ведения диалога простираются далеко за его рамки? Должны ли мы тревожиться по этому поводу?

В действительности последствия диалога, который велся не так, как требуется, бывают разрушительными и далеко идущими. Наши исследования однозначно показали, что прочные отношения между людьми и их карьера, успехи организаций и местных сообществ черпают силы из одного и того же источника — способности открыто и плодотворно обсуждать важные, эмоциональные, спорные, острые вопросы.

И вот наше смелое заявление.

## **Закон трудных диалогов**

Сердцевиной почти всех хронических проблем в наших организациях, командах и отношениях являются трудные диалоги — те, которые мы либо не проводим, либо проводим плохо. Двадцать лет исследований с участием более ста тысяч человек наглядно продемонстрировали, что ключевым навыком эффективных лидеров, коллег по команде, родителей, супругов и друзей является способность открыто и умело обсуждать эмоциональные и рискованные вопросы. Точка! Приведем несколько примеров, подтверждающих это поистине потрясающее открытие.

## **Дайте импульс своей карьере**

Способствует ли умение вести трудные диалоги продвижению по карьерной лестнице? Вне всякого сомнения. Двадцать пять лет исследований на базе семнадцати разных организаций однозначно показали, что наиболее влиятельные сотрудники, то есть способные добиваться своих целей и *одновременно* строить отношения, — это те, кто овладел умением вести трудные диалоги. Они, например, знают, как возразить боссу, не совершив при этом карьерного самоубийства. Нам всем приходилось видеть, как люди наносили непоправимый ущерб своей карьере, неэффективно обсуждая с начальством острые проблемы. Вполне возможно, такое случалось и с вами. В какой-то момент вы поняли, что сыты по горло нездоровой моделью поведения своего начальника, которую он постоянно применяет, и решились обсудить с ним эту тему — но сделали это слишком резко. За что и поплатились. Или, скажем, проблема эта настолько серьезна, что все ваши коллеги окончательно превратились в дрожащую

массу потенциальных жертв инсульта. Вы понимаете, что надо что-то делать. Вам известно, что это будет непростой разговор, но кто-то же должен проявить мужество и удержать босса от идиотских поступков. (Наверное, это будете вы... Вы судоржно сглатываете...)

Оказывается, вы не должны выбирать между честностью и эффективной работой, между искренностью и карьерой. Люди, которые регулярно ведут трудные диалоги и делают это правильно, умеют выражать иные, даже рискованные мнения так, что их понимают. Их боссы, коллеги и подчиненные слушают их, не занимая оборонительной позиции и не кипя негодованием.

А как обстоят дела у вас? Сталкиваетесь ли вы на работе с необходимостью вести трудные диалоги, которые вы либо вообще не ведете, либо ведете плохо? Подрывает ли это ваше влияние в организации? И что еще важнее, пойдет ли вам на пользу умение лучше справляться с такими диалогами?

## Улучшите свою организацию

Возможно ли, чтобы организационная эффективность зависела от чего-то столь неосязаемого, как умение вести трудные диалоги? Многочисленные исследования позволяют с уверенностью ответить на этот вопрос: «Да!»

Мы начали работать над этой темой двадцать пять лет назад, решив выявить то, что назвали *ключевыми моментами*. Мы задались вопросом: «Существуют ли такие особые ситуации, когда действия людей *очень сильно влияют* на основные показатели эффективности?» И если да, то что это за ситуации и как нам нужно в них действовать?

Именно поиск ответа на этот вопрос и привел нас к трудным диалогам. Мы обнаружили, что чаще всего мир меняется, когда людям приходится обсуждать чрезвычайно важные, рискованные вопросы и они делают это либо плохо, либо хорошо. Приведем примеры.

*Молчание убивает.* Врач готовится поставить пациенту капельницу, не надев предварительно перчатки, халат и маску, обеспечивающие максимально безопасное проведение этой процедуры. Медсестра напоминает врачу о гигиенических требованиях, но врач игнорирует ее замечание и приступает к введению иглы в вену пациента. Проведя опрос более семи тысяч врачей и медсестер, мы обнаружили, что они постоянно сталкиваются с подобными ситуациями. 84 процента

респондентов заявили, что регулярно наблюдают, как медицинские работники упрощают процедуры, проявляют некомпетентность и нарушают правила.

*Но проблема не в этом!*

Реальная проблема заключается в том, что свидетели подобной халатности или нарушений *ничего* не говорят. Мы обнаружили, что в разных частях света шанс, что медсестра в подобный ключевой момент наберется смелости сказать об этом врачу, составляет меньше одной двенадцатой. Вероятность того, что такой трудный диалог начнет коллега-врач, не намного выше. Если же они молчат и не ведут эффективного трудного диалога, это негативно сказывается на безопасности пациентов (некоторые из них даже умирают), на высокой текучести кадров, в основном медсестер, на уровне удовлетворенности врачей, на производительности труда среднего медицинского персонала и на целом ряде других показателей деятельности медицинского учреждения.

*Молчание непродуктивно.* В мире корпоративном руководители разного уровня наиболее часто жалуются на разобщенность, изолированность функциональных подразделений. Последние превосходно справляются с задачами, которые могут быть полностью решены внутри их команд. Но, к сожалению, около 80 процентов проектов, предполагающих межфункциональное взаимодействие, *значительно более затратны, чем ожидалось, дают меньшие результаты и почти никогда не укладываются в запланированный бюджет.* И нас заинтересовало, почему так происходит.

Решив ответить на этот вопрос, мы изучили более 2200 проектов и программ, реализованных сотнями организаций по всему миру. Результаты нас просто ошеломили. Оказывается, за несколько месяцев и даже за несколько лет до завершения проектов можно с точностью почти до 90 процентов предсказать, какие из них закончатся полным крахом. Но вернемся к нашему смелому заявлению. Сегодня мы смеем утверждать, что верным предсказателем успеха или неудачи любого проекта служит способность людей, его реализующих, вести трудные диалоги пяти определенных типов. Например, способны ли они откровенно высказать мнение о том, что объем и график проекта нереалистичны? Хранят ли они молчание, когда член межфункциональной команды начинает отлынивать от своей части работы? Или еще более

сложный вопрос: как они поступают, когда лидер проекта не обеспечивает необходимого руководства усилиями команды?

В большинстве исследованных нами организаций в подобные ключевые моменты сотрудники прибегали к молчанию. А вот в организациях, в которых люди были способны говорить об этих проблемах откровенно и конструктивно, вероятность провала проектов была в два раза ниже. Хотим еще раз напомнить, что эти проблемы находят отражение в целом ряде ключевых показателей эффективности организации: в росте затрат, несоблюдении сроков и низком моральном духе. А основной причиной отрицательных результатов бывает нежелание или неспособность людей говорить открыто, когда наступают эти ключевые моменты.

Мы также провели ряд других важных исследований (полное описание читайте на сайте [www.vital-smarts.com/research](http://www.vital-smarts.com/research)), ясно показавших, что компании, сотрудники которых способны правильно вести трудные диалоги, характеризуются следующими признаками:

- Они в пять раз быстрее реагируют на финансовые спады и намного разумнее, чем их менее успешные конкуренты, корректируют свой бюджет (см. научное исследование «Финансовая маневренность» [Financial Agility]).
- У их сотрудников на две трети меньше травм и смертельных случаев из-за проблем с безопасностью условий труда (см. научное исследование «Молчаливая опасность» [Silent Danger]).
- Каждый трудный диалог, который сотрудники проводят, вместо того чтобы избегать, экономит более 1500 долларов и восемь часов рабочего времени (см. научное исследование «Цена избегания конфликтов» [The Costs of Conflict Avoidance]).
- Они существенно повышают уровень доверия в виртуальных рабочих группах и снижают их операционные издержки. Нами обнаружено, что члены виртуальных команд, неспособные правильно вести трудные диалоги, страдают от тринадцати различных негативных факторов (подскашивание, сплетни, пассивная агрессия и тому подобного) в три раза чаще, чем члены команд, работающих в одном помещении (см. научное исследование: «Ненависть, порождаемая расстоянием» [Long Distance Loathing]).



- Они способны реально влиять на изменение поведения тех, кто проявляет агрессию, попустительство, нечестность или некомпетентность. 93 процента из почти тысячи опрошенных заявили, что в их организациях такие люди считаются чуть ли не «неприкасаемыми», то есть продолжают вести себя подобным образом на протяжении четырех и более лет, и никто не призывает их к ответственности за такое поведение (см. научное исследование «Корпоративные неприкасаемые» [Corporate Untouchables]).

Большинство руководителей ошибочно думают, что организационная продуктивность и эффективность представляют собой функцию от процедур, процессов, структур или систем. И если, например, их программный продукт не поставляется вовремя, они начинают равняться на чужие *процессы* разработки. А когда снижается производительность, отлаживают *систему* управления эффективностью. Если же команды взаимодействуют плохо, они изменяют *структуру*.

Наше исследование показало, что такие «нечеловеческие» изменения гораздо чаще проваливались, чем удавались. Причина в том, что истинные проблемы кроются не в процессе, системе или структуре, а в *поведении* сотрудников. И ключ к реальным изменениям не в том, чтобы внедрить новый процесс, а в том, чтобы убедить людей нести ответственность за него и требовать того же друг от друга. А для этого необходимы навыки ведения трудных диалогов.

В *худших* компаниях слабых исполнителей сначала игнорируют, а потом переводят на другое место работы или расстаются с ними. В *хороших* компаниях боссы рано или поздно начинают заниматься решением этих проблем. В *лучших* компаниях сотрудники следят за тем, чтобы каждый отвечал за свою работу независимо от его положения и должности. Путь к высокой организационной эффективности лежит не через усовершенствование той или иной статической системы, а через откровенные диалоги лицом к лицу.

А как обстоят дела у вас? Не буксует ли ваша организация в своем продвижении к какой-либо важной цели? Если да, то есть ли какие-то трудные диалоги, которые вы либо вообще не ведете, либо ведете неправильно? А как насчет людей, с которыми вы работаете? Они вступают в трудные диалоги или избегают их? Могла бы ваша организация совершить большой шаг вперед, повысив качество ведения трудных диалогов?

### **Видеопример из практики: компания STP Nuclear Operating**

Посмотрите, как навыки ведения трудных диалогов помогли атомной электростанции в Техасе стать национальным лидером отрасли.

## **Улучшите ваши отношения**

Теперь давайте рассмотрим, как трудные диалоги могут повлиять на ваши отношения с другими людьми. Способен ли неудачно проведенный трудный диалог привести к разрушению отношений? Большинство разведенных, когда их спрашивают о причинах разрыва, называют расхождение во взглядах. Но, согласитесь, люди очень часто имеют разные точки зрения на то, как использовать семейный бюджет, как оживить сексуальную жизнь или как воспитывать детей. На самом деле *все* пары дискутируют по этим и многим другим важным вопросам. Однако не все распадаются. Дело в том, как эти вопросы обсуждаются.

Например, наш коллега Говард Маркман, проанализировав поведение супружеских пар в ходе напряженных дискуссий, обнаружил, что по стилю ведения спора люди обычно попадают в одну из трех категорий: 1) те, кто скатывается к угрозам и обвинениям; 2) те, кто молча кипит от негодования; и 3) те, кто говорит открыто, честно и по существу.

Понаблюдав за супружескими парами много сотен часов, Говард с коллегой спрогнозировали исход их семейной жизни, а потом следили за испытуемыми на протяжении всего следующего десятилетия. И как показало время, они правильно предсказали почти 90 процентов будущих разводов [1]. Но что еще важнее, они обнаружили, что, если парам помогали научиться более эффективно вести трудные диалоги, вероятность ссор и даже развода снижалась более чем наполовину!

Ну а как насчет вас? Подумайте о наиболее важных отношениях в вашей жизни. Есть ли в них какие-то трудные диалоги, которых вы избегаете или которые ведете плохо? Приводит ли уклонение от обсуждения с другим человеком важных проблем к тому, что вы платите ему действием? Приводит ли замалчивание особенно неблагоприятных мнений к тому, что они находят выражение в сарказме

и колкостях? А как поступают в подобных случаях люди, отношения с которыми для вас важны? Как поступают члены вашей семьи? Не имеют ли они обыкновения переключаться с обиженного молчания на изошренные словесные атаки с тяжелыми последствиями? Можно ли сказать, что, когда отношения имеют для вас наиважнейшее значение (а речь идет о самых дорогих вам людях), вы часто ведете себя наихудшим образом? Если да, то вам будет полезно больше узнать о том, как правильно вести трудные диалоги.

## Укрепите свое здоровье

Если приведенные выше факты и доказательства все еще не убедили вас в необходимости внимательнее отнестись к навыкам ведения трудных диалогов, интересно, что вы скажете, узнав, что умение вести важные дискуссии служит ключом к более здоровой и продолжительной жизни?

*Иммунная система.* Доктора Дженис Кайколт-Глейзер и Рональд Глейзер провели потрясающее исследование. Они изучили иммунные системы супружеских пар, женатых в среднем на протяжении сорока двух лет, сравнивая данные пар, постоянно споривших друг с другом, с парами, разрешавшими свои разногласия эффективно. Оказалось, что десятилетия споров вовсе не *ослабляли* разрушительного влияния постоянного конфликта. Совсем наоборот. Иммунные системы пар, которые регулярно «проваливали» трудные диалоги, оказалась значительно слабее, чем у пар, которые находили способ вести их и эффективно разрешать противоречия [2]. Кстати, всем известно, что чем слабее иммунная система человека, тем хуже его здоровье.

*Смертельные болезни.* В ходе, пожалуй, самого красноречивого из всех исследований, посвященных связи трудных диалогов со здоровьем, пациентов со злокачественной меланомой после традиционного курса лечения разделили на две группы. Члены первой группы в течение шести недель проводили еженедельные встречи, а члены второй — не встречались. Первую группу специалисты обучили специфическим навыкам общения. (Когда на карту поставлена ваша жизнь, может ли что-то быть *более* важным и трудным?)

После всего лишь шести встреч, состоявшихся в течение последующих пяти лет, у членов группы, обученной эффективному ведению

диалогов, коэффициент выживаемости оказался выше, чем у членов необученной группы. Если в первой группе спустя пять лет умерло 9 процентов испытуемых, то во второй — почти 30 процентов [3]. Подумайте о результатах этого исследования. Даже некоторое развитие навыков общения с другими людьми привело к снижению смертности на две трети.

О том, как умение вести важные беседы влияет на здоровье людей, мы могли бы писать и говорить бесконечно. Жизнь ежедневно представляет нам все новые и новые доказательства. И несмотря на это, большинство людей считают это утверждение преувеличением. «Да ладно! — возражают они. — Вы утверждаете, что то, как мы говорим или не говорим, влияет на наше тело? Что это может даже убить?» Говоря коротко, да. Более развернутый ответ заключается в том, что негативные чувства, которые мы копим в себе, эмоциональная боль, от которой мы страдаем, психологические удары, получаемые нами во время нездоровых, деструктивных бесед, медленно разъедают наш организм. В одних случаях негативные последствия неудачных разговоров не очень значительны; в других — приводят к настоящей катастрофе. И буквально во всех случаях трудные диалоги, не давшие нужных результатов, не делают нас более счастливыми, здоровыми и благополучными.

Так как же обстоят дела лично у вас? Диалоги на какие темы мучают вас больше всего? Подумайте, какие диалоги (если бы вы смогли провести их правильно) укрепили бы вашу иммунную систему, помогли бы предотвратить болезни, повысить качество вашей жизни и благополучие?

## Резюме

Когда ставки высоки, мнения различны, а эмоции накалены, обычные диалоги превращаются в трудные. И как это ни удивительно, чем важнее и труднее диалог, тем меньше вероятность, что мы проведем его правильно. Последствия избегания таких диалогов или неправильного их ведения могут быть очень серьезными. Провал в ведении трудного диалога может сказаться на всех аспектах нашей жизни: на нашей карьере, окружении, отношениях и даже на здоровье.

Но есть и хорошая новость. Узнав, как следует подходить к трудным диалогам, и научившись правильно их вести, мы с помощью единой системы высокоэффективных навыков можем позитивно повлиять практически на любую сферу своей жизни.

Итак, что же входит в эту систему важных навыков? Что конкретно делают люди, умеющие правильно вести трудные диалоги? И самое важное, можем ли и мы этому научиться?

