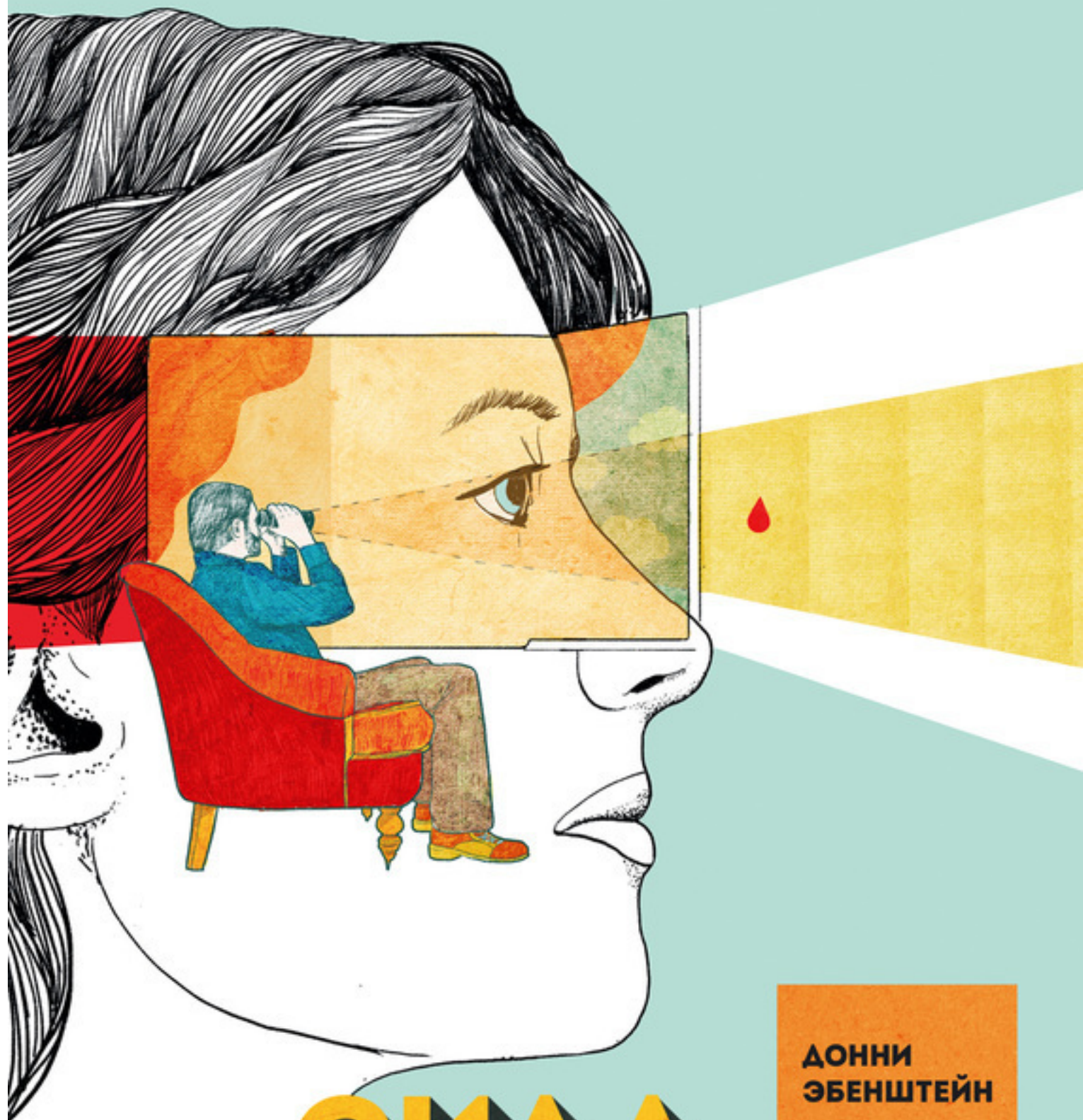




ДОННИ
ЭБЕНШТЕЙН

СИЛА ЭМПАТИИ

Ключ к конструктивному общению
и успешным переговорам

Донни Эбенштейн

**Сила эмпатии. Ключ к
конструктивному общению
и успешным переговорам**

«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)»

2013

Эбенштейн Д.

Сила эмпатии. Ключ к конструктивному общению и успешным переговорам / Д. Эбенштейн — «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 2013

Недопонимания и конфликты неизбежны. Но всегда можно найти выход из любой тупиковой ситуации, если научиться проявлять эмпатию: перемещать перспективу и смотреть на происходящее с разных точек зрения, чему и учит эта книга. В ней вы найдете проверенные техники от опытного специалиста по переговорам, которые помогут вам лучше понять, что движет другими участниками общения, как ситуация выглядит «с их колокольни» и как незначительные изменения в собственном поведении могут улучшить ваши взаимоотношения. На русском языке публикуется впервые.

© Эбенштейн Д., 2013
© Манн, Иванов и Фербер
(МИФ), 2013

Содержание

Предупреждение	6
Введение	7
Сам себе посредник	8
Глава 1	11
Что такое застойная ситуация	12
Начните с себя	14
Почему важно измениться	18
«А как же крайние случаи?»	20
Смените текст	22
Конец ознакомительного фрагмента.	23

Донни Эбенштейн

Сила эмпатии. Ключ к конструктивному общению и успешным переговорам

Donny Ebenstein

I Hear You

Repair Communication Breakdowns, Negotiate Successfully, and Build Consensus... in Three Simple Steps

Издано с разрешения AMACOM, a division of American Management Association, International

© Donny Ebenstein, 2013

Published by AMACOM, a division of American Management Association, International, New York. All rights reserved.

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

Все права защищены. Никакая часть электронной версии этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

* * *

Предупреждение

В книге приведено множество диалогов и конкретных ситуаций, иллюстрирующих применение теории на практике. Хотя эти истории взяты из реальной жизни, настоящие имена действующих лиц и другие отличительные признаки были изменены, чтобы сохранить неприкосновенность личной жизни. Многие случаи представляют своего рода сплав опыта разных людей.

Введение

От конфликта к консенсусу

За три года в Гарвардской школе права я осознал, что на самом деле не хочу быть юристом. Вместо того чтобы сражаться, как гладиатор, за интересы клиентов, я захотел помогать людям слушать друг друга, более эффективно общаться и разрешать конфликты по-дружески. Тогда бы они смогли преодолеть текущие разногласия и научиться избегать конфликтных ситуаций в будущем.

Вскоре после выпуска мне выпал шанс всей жизни – я выиграл стипендию и место молодого специалиста в центре разрешения конфликтов под эгидой Верховного суда Коста-Рики. В столице Коста-Рики Сан-Хосе я пробыл меньше недели. В воскресенье вечером мне позволила Габриэла, наш главный инструктор. Докладчик, который должен был сопровождать ее в командировке на юг страны, неожиданно отказался от поездки по личным обстоятельствам. Теперь, сказала она, команде не хватает одного докладчика – не мог бы я его заменить?

Я ощутил одновременно восторг и ужас. Мне предоставлялась возможность учить людей разрешать конфликты. Но был ли я готов заниматься этим в чужой стране, на чужом языке? Что, если меня ждет сокрушительный провал?

– Конечно, я поеду, – услышала Габриэла.

Презентация должна была состояться в Сьерпе, маленьком городке среди тропических болот неподалеку от Тихоокеанского побережья. Было жарко, влажно, я чувствовал себя ужасно и от души проклинал свою рубашку, застегнутую на все пуговицы, галстук и шерстяные костюмные брюки. Мой североамериканский желудок, неспособный справиться с местной водой, скручивало спазмами. Потный и несчастный, я припелся на место. В помещении был бетонный пол и три стены, крыша заросла травой. Хозяева поставили проектор и около шестидесяти стульев для слушателей. Микрофона не оказалось. Акустика в помещении была из рук вон плохая – мне приходилось почти кричать.

Несмотря на все эти затруднения, а также мой далеко не идеальный испанский, презентация прошла очень хорошо. Моя уверенность окрепла, и я провел еще несколько похожих презентаций, а также выступил в качестве посредника при разрешении нескольких судебных конфликтов в Сан-Хосе и других городах. Мне по-прежнему сопутствовал успех, и я вернулся из Коста-Рики с твердым решением сделать карьеру в этой сфере. С тех пор как мне посчастливилось превратить увлечение в профессию, прошло 17 лет. Возвращаясь мыслями к своей первой презентации, могу сделать два важных вывода.

Во-первых: когда учишь людей тому, во что веришь сам, обстановка не имеет значения. Я успешно выступал как инструктор, посредник, координатор, консультант, методист и коуч. Я работал с руководителями компаний, учителями, психологами, военными, управляющими хеджевых фондов, социальными работниками, полицейскими, продавцами, адвокатами, директорами школ, банкирами, судьями. Я работал по всему миру: в США, в Латинской Америке, в Европе, на Ближнем Востоке, в Китае, Японии, в Австралии.

Во-вторых: потребность людей получить ответы на базовые вопросы универсальна. Как наладить эффективную коммуникацию? Как построить и укрепить отношения? Как разрешать конфликты? Неважно, кем были мои слушатели и чем они зарабатывали на жизнь, – эти вопросы возникали постоянно. Помощь в разрешении конфликтов нужна людям всегда и всюду, и когда им дают действенные средства для решения проблемы, это вызывает живейший отклик. Я написал эту книгу, чтобы помочь людям общаться более эффективно, особенно в сложных, отягощенных конфликтами ситуациях.

Сам себе посредник

Впервые я столкнулся с практикой разрешения конфликтов еще студентом, когда выступал в качестве посредника при рассмотрении небольших исков в местном суде. Суммы этих исков были невелики (в пределах нескольких сотен долларов), но накал эмоций порой зашкаливал. Типичные действующие лица в таких случаях – недовольный покупатель, наемный рабочий, не получивший условленной платы, враждующие соседи или даже члены одной семьи. Цель посредничества при разрешении споров – помочь сторонам уладить противоречия дружественным путем, не привлекая судью. Полубовное соглашение по сравнению с приговором суда имеет множество преимуществ: оно укрепляет взаимное согласие, экономит время, помогает сохранить репутацию и улучшает отношения (что особенно важно, когда спорят соседи или родственники).

Я вызвался пройти обучение на посредника. В течение 32-часового курса мы приобрели множество полезных навыков, в том числе узнали, как найти общий язык со всеми участниками спора, как задавать вопросы, как эффективно слушать и как проявлять эмпатию.

Начав работать посредником при рассмотрении реальных исков, я с изумлением убедился, что эти навыки действительно помогают разрешать конфликты, которые до того казались неразрешимыми, и приводят стороны к приемлемому для всех решению. Я спросил себя: «Почему посредничество так эффективно? Если дело можно было уладить миром, почему этого не сделали раньше? А если это было невозможно, какие действия посредника привели к благоприятному результату?»

Со временем я начал понимать, что посредник играет важную роль в возникновении взаимопонимания между сторонами. Посредник может выслушать каждую точку зрения, понять и оценить ее и в то же время помочь одной стороне услышать и понять другую. Посредник наводит мосты через пропасть непонимания. В свою очередь, взаимопонимание смягчает ситуацию и открывает для сторон новые возможности общения друг с другом и совместного поиска решений, которые не рассматривались ранее.

Однако не всегда имеет смысл приглашать посредника. Если у вас возникли разногласия с коллегой, начальником, подчиненным, важным клиентом или кем-то еще, вы вряд ли можете позволить себе нанять профессионального посредника. В таких случаях вы должны помочь себе самостоятельно, став своим собственным посредником, своей собственной нейтральной стороной. Вы сами можете преодолеть пропасть непонимания, как это сделал бы посредник, и найти выход из ситуации своими силами. Это не значит, что вы должны уступить или сдаться. Это лишь значит, что вы должны изменить угол зрения и взглянуть на ситуацию как нейтральный наблюдатель. В книге вы найдете приемы для выполнения этой задачи.

[Глава 1](#) посвящена проблемам, которые кажутся неразрешимыми. Все мы сталкиваемся с ситуациями, в которых чувствуем себя загнанными в угол и не знаем, как улучшить положение. Первый шаг к выходу из такой ситуации – осознать, что у вас есть силы изменить ее, для начала изменив собственные действия. Даже когда положение представляется безнадежным, динамику межличностного взаимодействия можно изменить, если одна из сторон начнет вести себя по-другому.

Чтобы вести себя иначе с другой стороной, вы должны начать иначе мыслить. Однако нужно не просто найти новые слова – вам предстоит научиться менять угол зрения и переосмысливать ситуацию, чтобы создавать новые возможности для взаимодействия с другой стороной (эта тема раскрывается в [главе 2](#)). Переосмыслить ситуацию, однако, не так просто. В [главе 3](#) описаны препятствия, с которыми вы можете столкнуться на этом пути, и приведены способы их преодоления.

«Поставь себя на его место» – все мы не раз слышали этот совет. Но чтобы действительно сдвинуться с мертвой точки, недостаточно просто поставить себя на место другого человека. Скорее вам нужно развить способность видеть ситуацию с нескольких ракурсов одновременно. Случай, прекрасно иллюстрирующий это мое убеждение, произошел со мной однажды вечером, когда я был дома. Я живу на четвертом этаже шестизэтажного многоквартирного дома. Каждый, кто жил в таких домах, знает, что одна из вечных проблем – шумные соседи. В нашем крыле на разных этажах жило несколько семей с маленькими детьми, и все мы производили немало шума.

В тот вечер соседи сверху досаждали больше обычного. Дети бегали по комнатам, топали, бросали на пол игрушки – словом, сплошной шум и гам. Это выводило меня из себя, и я отчаянно боролся с соблазном подняться наверх и сказать: «Вам стоило бы успокоить наконец своих детей и подумать о тех, кто живет внизу».

Но только я так подумал, как услышал грохот из нашей детской, где, судя по звукам, проходил розыгрыш Суперкубка. И я представил, каково это для семьи, которая живет под нами. Уверен, мои дети мешали соседям снизу ничуть не меньше. Но если бы они пришли ко мне жаловаться, я, скорее всего, сказал бы им: «Послушайте, дети шумят, тут ничего не поделаешь. В многоэтажных домах по-другому не бывает».

Этот случай открыл мне глаза. В тот момент я с исключительной ясностью понял, что в данной ситуации есть две одинаково правомочные точки зрения – жильцов верхнего этажа и жильцов нижнего этажа. То же самое верно для любой затруднительной ситуации: существует множество точек зрения, множество разных, но одинаково закономерных и обоснованных способов смотреть на происходящее.

Умение взглянуть на ситуацию с обеих сторон помогло мне справиться с раздражением. В моем случае сделать это было несложно, поскольку я был и соседом сверху, и соседом снизу, одновременно жертвой и виновником шума. Таким образом, мне было намного легче переосмыслить ситуацию и посмотреть на шум, исходящий сверху, глазами соседа сверху, вместо того чтобы раздражаться из-за топота по потолку. Шум не уменьшился. Просто я понял, что родители наверху делают все возможное, так же как мы сами в похожих ситуациях.

Три следующие главы ([четвертая](#), [пятая](#) и [шестая](#)) предлагают несколько способов изменить угол зрения, не отказываясь от собственного видения, то есть применить парадигму верхнего и нижнего этажа к собственной затруднительной ситуации. Я рекомендую три разных приема, каждый из которых поможет взглянуть на происходящее с высоты птичьего полета: рассказать историю с точки зрения другой стороны ([глава 4](#)), научиться видеть себя так, как вас видят другие ([глава 5](#)), и осознать, что динамика конфликта зависит не только от вовлеченных в него людей, но и от системы, в которой они функционируют ([глава 6](#)). В каждой из этих глав с помощью наглядных примеров и диалогов показано, каким образом вы можете изменить угол зрения. Кроме того, в них даются конкретные советы, как вести разговор с другой стороной после осуществления этого сдвига.

Большую часть времени люди придерживаются собственной точки зрения. Легко обмануться и счесть, что вы разобрались в чужом взгляде, хотя на самом деле упустили из виду ключевые моменты. Главы 4–6 помогут вам убедиться в том, что вы успешно переосмыслили ситуацию и действительно вникли в суть проблемы. Впрочем, иногда люди сталкиваются с противоположной трудностью: они полностью теряют собственную точку зрения. Вместо того чтобы взглянуть на ситуацию с нескольких сторон одновременно, они принимают чужую версию истории и подменяют ею свою. Возможно, вы оказываетесь в таком положении регулярно, возможно – от случая к случаю. В [главе 7](#) вы найдете ответ на вопрос, как переосмыслить ситуацию, не теряя собственной перспективы. К этому моменту у вас уже будет соответствующая подготовка: вы овладеете искусством изложения истории верхнего и нижнего этажа одновременно.

После того как вы приобретете перечисленные навыки, вам предстоит применить новые знания на практике. Чтобы понять, в чем заключается ваша проблема и как перемена угла зрения и переосмысление ситуации помогут вам сдвинуться с мертвой точки, имеет смысл обратиться к ролевым играм. В [главе 8](#) я даю определение ролевых игр и перечисляю их основные преимущества. Ролевая игра может послужить как диагностическим инструментом, так и важным средством подготовки к взаимодействию с другой стороной.

Переосмысление и ролевое проигрывание ситуации подскажут вам множество новых способов сдвинуться с мертвой точки – подробнее об этом говорится в [главе 9](#). Возможны и нестандартные пути улучшения ситуации. Допустим, после того как вы взглянете на вещи иначе, вы обнаружите, что нынешнее положение вас в целом устраивает и достаточно изменить его лишь чуть-чуть. А в исключительных случаях наилучшим решением для вас будет полностью выйти из ситуации. Любой выбор хорош, только бы он был осознанным и взвешенным.

В затруднительных ситуациях нет ничего необычного, они встречаются на каждом шагу. Нас окружают сложные обстоятельства и сложные люди, и никто, даже самый искусный специалист по общению, не способен полностью избежать недопонимания и конфликтов. Но хотя вы не можете контролировать других людей, вы можете контролировать собственное поведение. Методы, описанные в книге, позволят вам самостоятельно изменить ситуацию. Надеюсь, книга поможет вам развить в себе способности наиболее эффективно справляться со сложными ситуациями, в каких время от времени оказываемся все мы.

Глава 1

Изменяем себя

Гарриет начала так: «Послушайте, Джон, мы все разочарованы тренингом, и я думаю, вам стоит отнестись к моему отзыву серьезно». И Гарриет принялась подробно излагать претензии. Пока она говорила, Джон внутренне кипел от негодования. Все ее замечания – буквально все! – были перечислением неприятностей, от которых он заранее предостерегал. Она сказала: «Джон, тренинг был слишком коротким». Джон чуть не задымился: когда он просил продлить тренинг, Гарриет отказала. Она продолжала: «Младшие сотрудники чувствовали себя скованными и вяло участвовали в групповой работе». Когда Джон просил сформировать группы по принципу равного положения, она возразила, что имеет прямое указание не разделять рядовых сотрудников и руководителей. И, как будто этого было недостаточно, она не дала Джону пообщаться с руководством компании один на один, настояв на своем присутствии при всех встречах и телефонных переговорах. Таким образом, Джон не мог ничего сделать без Гарриет. Это существенно затруднило подготовку и не лучшим образом повлияло на результат тренинга.

Высказав все претензии, Гарриет сделала паузу, очевидно, ожидая ответа. Джон хотел высказать все, что думает, однако не решился вступить в открытый спор с клиентом. Что же получилось? Джон «застрял».

Джон попал в ситуацию, знакомую каждому. В общении с важным для вас человеком – клиентом, менеджером, коллегой или членом семьи – время от времени наступают моменты, когда вы не знаете, что говорить и что делать. Возможно, вы не можете найти подходящие слова, или боитесь, что ваши слова прозвучат слишком грубо, или опасаетесь, что ваша честность только ухудшит положение. Но знайте: вы не одиноки, и у вас есть средства, чтобы вырваться из застойной ситуации!

Что такое застойная ситуация

В данном случае «застрять» – не то же самое, что застрять в грязи и буксовать. Скорее это похоже на блуждание по лабиринту, когда вы ходите кругами, но все ваши усилия ни к чему не ведут. Вы просто не знаете, как ответить конструктивно. Вы не представляете, каким образом исправить положение, более того, ваши попытки только ухудшают дело. И у вас возникает чувство, что решения, способного направить события в другое русло, просто не существует.

Приведу пример. На вечеринке у друзей я разговорился с одной женщиной. Ее звали Венди. Она спросила, кем я работаю. Когда я сказал, что обучаю людей слышать друг друга, работать сообща и эффективно вести переговоры в затруднительных ситуациях, Венди рассказала мне о своих отношениях с коллегой. Кевин, один из сотрудников ее отдела, постоянно избегал сверхурочной работы по вечерам или по выходным. Дополнительные задания, от которых он уклонялся, рано или поздно оказывались на столе у Венди. Чем дальше, тем больше ей начинало казаться, что она делает чужую работу. Она пыталась осторожно поговорить об этом с Кевином, но это не помогло. Венди спросила моего совета, и у нас состоялся такой разговор.

Я: Что происходит, когда вы говорите с Кевином о разделении дополнительных обязанностей поровну?

Венди: Ничего хорошего.

Я: Что говорит он?

Венди: Начинает защищаться. Мол, это не мое дело, в какое время он уходит домой.

Я: Что вы отвечаете ему на это?

Венди: Что его стремление уйти пораньше не может нравиться остальным.

Я: А он?

Венди: Он отвечает, что уже сделал свою работу и не видит, в чем проблема.

Я: Он прав?

Венди: И да и нет. Он действительно работает хорошо и быстро. Но я – тоже, да и не только я. Однако у нас не принято уходить ровно в пять. Если можешь взять больше работы, ты это делаешь. И только Кевин уходит по звонку.

Я: Вы так ему и сказали?

Венди: Не в таких выражениях. Но я сказала, что все мы усердно работаем и все хотим пойти домой, и ему стоило бы подумать о других, а не только о себе.

Я: Вы обсуждали проблему с менеджером?

Венди: Ей нет до этого дела. Она сказала, что равномерно распределяет рабочую нагрузку между членами команды и не следит, в какое время уходит Кевин, лишь бы он выполнял свою работу.

Я: И что вы думаете об этом?

Венди: Звучит, конечно, разумно. Но на практике не работает. Не всегда ясно, сколько времени уйдет на выполнение задания. На него может уйти и два часа, и все восемь, и нельзя предугадать, пока не приступишь. Кроме того, мне почему-то кажется, что мне всегда достаются самые сложные и трудоемкие проекты.

Я: Вы говорили с менеджером о порядке распределения заданий?

Венди: Да, говорила. Не прямо, но я все же поднимала эту тему.

Я: Что именно вы сказали?

Венди: Я спросила, каким образом она решает, кому отдать задание, и она ответила, что по большому счету никакой системы нет. Она просто смотрит, кто в последнее время не получал новых заданий, и передает проект этому человеку. У меня возникло ощущение, что мои расспросы ей не нравятся, и я свернула тему.

Я: Чтобы ей не показалось, будто вы критикуете ее?

Венди: Да. Она в таких случаях сразу занимает оборонительную позицию, а иногда даже применяет репрессии к «бунтовщикам». И я не хочу, чтобы в команде меня считали нытиком. К тому же нельзя сказать, что я не в состоянии выполнить эту работу. Если мне нужно оставаться допоздна несколько раз в неделю, ну что ж, так тому и быть.

Я: Однако мне кажется, ситуация вас не удовлетворяет.

Венди: Так и есть. Но я поняла, что иногда идти против всех бесполезно. Думаю, просто нужно признать, что некоторые люди не созданы для командной работы, и выбросить все это из головы.

Венди попала в застойную ситуацию. Ей не нравилось текущее положение дел, но она не чувствовала в себе силы его изменить. Я понял, что Венди «застряла», поскольку она отчетливо выразила чувство обиды и досады. Все попытки Венди улучшить ситуацию, напротив, лишь ухудшали ее. И Венди уже была готова сдаться, хотя проблема явно беспокоила ее – настолько, что она рассказала о ней человеку, которого видела впервые в жизни.

В застойной ситуации вполне естественно опустить руки и отказаться от попыток что-либо изменить. И чем больше негативных эмоций испытывает человек, тем больше вероятность того, что он либо взорвется, либо, наоборот, уйдет в себя. Некоторые делают и то и другое – сначала взрываются, а потом отступают, рвут связи и самоустраиваются.

Отрицательные эмоции Венди сказываются не только на ней самой – от них страдает и компания. Венди, успешный и эффективный работник, чувствует себя несчастной, и продуктивность ее работы снижается. Вполне вероятно, что она решит уволиться, а найти замену высококвалифицированному специалисту – недешевое удовольствие.

Эта книга была написана, чтобы помочь тем, кто попадает в похожие застойные ситуации. Вот несколько вопросов, которые помогут вам определить, что вы «застряли».

- Вы не удовлетворены тем, что происходит?
- Вы снова и снова оказываетесь в одних и тех же обстоятельствах? Все из раза в раз происходит по определенной схеме?
- Вы чувствуете, что бессильны изменить ситуацию?
- Вы не представляете, что можно сделать, чтобы улучшить ее?
- Ваши попытки повлиять на ситуацию провалились или даже ухудшили дело?
- Вы все время чувствуете себя несчастным?
- Вы ловите себя на мысли, что имеете дело с самым ужасным человеком в мире?

Если да, эта книга поможет вам.

Начните с себя

Когда вы буксуете, нередко случается, что самые близкие люди оказывают вам медвежью услугу. Как? Они поддерживают вас, разделяют ваши чувства, убеждают, что вы ни в чем не виноваты, и... соглашаются с тем, что вы не в силах изменить ситуацию. Разговор с «заботливым другом» обычно развивается примерно так.

Венди: Представляешь, мне опять дали работу на выходные.

Заботливая подруга: Ничего себе.

Венди: Кевин такой негодяй. Умеет же он отлынивать от самых сложных заданий. На этой неделе он вообще ни разу не задерживался вечером.

Заботливая подруга: А ты в это время вкалывала допоздна.

Венди: Да. Это просто бесит.

Заботливая подруга: В каждом офисе есть такой человек. Тут уж ничего не поделаешь.

Венди: Почему наша начальница не обращает на это внимания?

Заботливая подруга: Она просто лентяйка. Она же знает, что ты все равно все сделаешь, так зачем ей разборки с Кевином?

Венди: К тому же она слишком высокого о себе мнения. Боже упаси кому-нибудь ее покрикетовать.

Заботливая подруга: Наверняка она тебя побаивается и знает, что не может тебя потерять. Ты профессионал.

Венди: Что ж, я никому не позволю так со мной обращаться.

Заботливая подруга: Тебе нужно искать другую работу.

Подруга Венди хочет поддержать ее. Но она не только не помогает – наоборот, она ей вредит. Она принимает на веру все, что рассказывает Венди, и во всем с ней соглашается. Из-за этого Венди укрепляется в мысли, будто она не в силах изменить ситуацию.

И вот она, отправная точка нашей с вами работы, которую мы сделаем с помощью этой книги: все начинается с *вас*. Вы можете изменить любую, пусть самую застарелую ситуацию.

Столь простая мысль обладает огромным потенциалом. Вы можете улучшить ситуацию самостоятельно. Всего лишь начав вести себя иначе, вы можете радикально изменить динамику отношений с другим человеком, даже если дело кажется безнадежным!

Но когда я говорю людям об этом, они начинают сопротивляться. Подумайте над приведенным далее диалогом (продолжение разговора с Венди).

Я: И что же вы собираетесь делать?

Венди: Не знаю. Не думаю, что я могу тут что-то сделать. Вы занимаетесь коучингом, помогаете людям, но существуют ситуации, которые просто нельзя исправить.

Я: Думаете, это как раз такая ситуация?

Венди: Да.

Давайте сделаем паузу. Очевидно, что Венди «застряла». Она решила, что ситуацию никак не исправить, и опустила руки. Она считает, что все бесполезно. Основываясь на том, что она уже рассказала, готовы ли вы с ней согласиться? Действительно ли ситуация безнадежна?

Трудно сказать. Однако всегда лучше выбрать надежду, а не отчаяние. Мы продолжили наш разговор.

Я: Мне кажется, из этой ситуации все же есть выход. И вы многое можете сделать, чтобы улучшить ее.

Венди: Что вы имеете в виду?

Я: Я думаю, что вы отчасти усугубили проблему. Например, по-моему, вам не удалось поговорить с Кевином конструктивно. Похоже, вы были немного агрессивны, и это заставило его занять оборонительную позицию. Неудивительно, что разговор зашел в тупик.

Венди: Что? Не могу поверить... Хотите сказать, что все это моя вина? Я работаю, не видя белого света, по вечерам и выходным, а Кевин уходит домой ровно в пять. Почему вы обвиняете во всем меня?

Что вы думаете о реакции Венди? Обвинял ли я ее? Действительно ли это ее вина? Разве не Кевину следовало вести себя по-другому?

Когда я говорю людям, что они вполне могли бы изменить ситуацию, которая представляется им безвыходной, они часто реагируют так же, как Венди. Они занимают оборонительную позицию, поскольку чувствуют, что их обвиняют. Они начинают доказывать, что они *не виноваты* и что они *ничего не могут* поделать.

Но подождите минутку. Я не возлагал на Венди ответственность за действия Кевина. Я сказал, что она могла бы более конструктивно обсудить с ним проблему. Однако я вовсе не говорил, что она виновата в самой проблеме.

А теперь хорошие новости. Если я прав, то, заговорив с Кевином иначе, Венди, вполне вероятно, получила бы другой ответ. По-моему, чудесно, когда вам говорят, что вы можете выбраться из тупика. Разве вы не хотели бы узнать, что еще остались доступные вам способы улучшить отношения с менеджером, коллегой, соседом, супругом, клиентом или еще кем-то, даже если проблему создали не вы? Разве не радостная весть для Венди – обнаружить, что ее выбор не ограничивается всего двумя вариантами (молча терпеть или искать новую работу) и что она может действительно изменить ситуацию, изменив собственное поведение?

Здесь я хочу подчеркнуть одну важную вещь. Если вы меняете свое поведение, это не значит, что именно вы были виноваты. Понятие виновного хорошо для гражданского права, когда требуется обозначить ту сторону, которая должна нести ответственность и возмещать убытки. Однако в личных отношениях то, кто из вас виноват, в конечном итоге не имеет значения. Значение имеет то, что вы можете сделать, чтобы улучшить положение.

Чтобы увидеть выход из, казалось бы, самой безнадежной ситуации, нужно прежде всего допустить, что вы способны изменить обстоятельства, изменившись лично. Знаю, что с этим трудно согласиться. И действительно, данное утверждение верно не на сто процентов. Бывают ситуации, в которых, даже если вы станете вести себя по-другому, этого будет недостаточно (в [главе 9](#) мы рассмотрим такие случаи).

Несмотря на это, как правило, вы можете изменить ситуацию в одиночку. Секрет перемен в том, чтобы преодолеть собственное отчаяние и занять проактивную, оптимистическую позицию, обрести уверенность, что перемены вам по силам.

Вот что я сказал Венди.

Я: Давайте сделаем шаг назад. Судя по всему, у вас на работе сложилась трудная ситуация.

Венди: Не то слово.

Я: И я не говорю, что это ваша вина. Поверьте, если бы я сейчас разговаривал с Кевином или с вашим менеджером, я настаивал бы на том, что они должны пересмотреть свое поведение, точно так же, как я подталкиваю к этому вас. Они тоже участники происходящего и несут за него не меньшую ответственность.

Венди: Я рада, что вы это признаёте.

Я: Но я считаю, что вы можете сделать намного больше, чем уже сделали. И это не упрек. Это хорошая новость.

Венди: Каким образом?

Я: У вас есть силы и средства повлиять на ситуацию. Вы не можете изменить других, но можете изменить себя. Вряд ли вы заставите Кевина сидеть на работе после пяти. Или свою начальницу – быть более чуткой. Но если вы изменитесь сами, измените способ общения с коллегами, начнете говорить с ними по-другому, вы получите другой отклик. Вы не исчерпали все возможности улучшить ситуацию.

Венди: Так научите меня. Что мне нужно сделать?

Именно этих слов я и ждал. После того как Венди согласилась с тем, что она способна повлиять на ситуацию, и спросила меня, как это сделать, мы уже были на полпути к успеху.

Я: Давайте для начала посмотрим на ситуацию с другой стороны. Думаю, в этой истории много деталей, которые могут быть для вас неочевидны. Возможно, дело не так безнадежно, как вы думаете.

Венди: Но это продолжается уже не первый месяц.

Я: Возможно, вам стоит посмотреть на ситуацию глазами Кевина.

Венди: Как это?

Я: Вы сказали, Кевин работает быстро и эффективно. Говорите, он делает все, чтобы уйти ровно в пять. Вам известно, почему он так поступает?

Венди: У него недавно родился ребенок, с тех пор он все время спешит домой.

Я: Он берет на себя меньше работы, чем другие?

Венди: Нет, этого сказать нельзя. Он не делает меньше, но и больше он тоже явно не делает.

Я: Итак, с его точки зрения, он берет на себя столько же работы, сколько всегда, просто делает все намного быстрее, чтобы закончить пораньше. Верно?

Венди: Да.

Я: Что ж, в этом случае вполне разумно, что он настаивает на справедливом распределении работы внутри команды. Это не значит, что правда на его стороне, но, по крайней мере, теперь вы понимаете ход его мыслей.

Венди: Если я быстро заканчиваю с заданиями, я беру еще одно. Этого ожидает от меня менеджер.

Я: Тут мы подходим к еще одному моменту – вы не обсудили проблему с менеджером в открытую. Не поделились с ней своими опасениями, своей досадой. Почему?

Венди: Мне было неловко поднимать эту тему.

Я: Тогда, думаю, вам есть над чем поработать. Ведь с точки зрения менеджера, система работает вполне удовлетворительно. Если ей не скажете вы, как она узнает, что проблема существует?

Венди: Хотите сказать, вся проблема во мне?

Я: Нет, вовсе нет. Я просто говорю, что у вас намного больше возможностей изменить ситуацию, чем вам кажется. Когда мы заговорили, вы были уверены, что улучшить положение невозможно. Но, надеюсь, наша беседа поможет вам переменить свое мнение.

Венди: Каким же образом можно улучшить эту ситуацию?

Я: Вы можете снова поговорить с Кевином, на этот раз прямо. Вы можете более откровенно поговорить с менеджером. И наконец, вы можете просто изменить собственное поведение. Вместо того чтобы при любой возможности брать дополнительную нагрузку, снизьте темп, перестаньте гореть на работе. Вряд ли начальница имеет право требовать от вас большего. Главное, теперь вы знаете, что у вас есть множество вариантов; одно это – уже козырь.

Я не знаю, что произошло с Венди после нашего разговора. Надеюсь, она взяла инициативу в свои руки и решила проблему. Но боюсь, она поступила так же, как большинство из нас, – продолжила двигаться по накатанной колее.

Делать то, что мы делали всегда, удобно. Привычно. Безопасно. Кроме того, такое поведение наиболее естественно: если жить по наитию, то внутренний штурман не поменяет курс.

Однако чтобы изменить ситуацию, надо начать с себя. Это не значит, что другим людям можно не меняться. Они тоже несут ответственность. Это просто значит, что мы должны прежде всего посмотреть на себя и понять, что можно изменить в себе, поскольку именно это наш самый мощный рычаг во время «пробуксовки». Конечно, было бы здорово иметь волшебную палочку, один взмах которой меняет окружающих. Но это невозможно. Не существует даже волшебной палочки, чтобы измениться самому. Однако в нашем распоряжении есть способность искать новые подходы, а также мотивация и дисциплина, чтобы эти подходы применять. В этой книге вы найдете приемы, которые помогут, если вы решились на перемены.

Готовы ли вы принять вызов?

Почему важно измениться

Зачастую требуются усилия, чтобы поверить в правило «изменив себя, изменишь ситуацию». Даже когда человек преодолевает первичный импульс услышать в этих словах обвинение и уйти в защиту, как это было с Венди, идея остается для него неясной. Если другой человек плохой, каким образом мое поведение что-то изменит? Могу ли я переделать своего оппонента? Он такой, каким его создала природа, разве не так?

Нет. В этих рассуждениях упущен важный нюанс: личность человека, то, кем он является, не равно тому, как он ведет себя в настоящий момент. У каждого есть характер, ряд устойчивых черт, которые определяют, каким образом он реагирует в тех или иных обстоятельствах. Но поведение человека не обусловлено одним только характером. Отношение к нему партнера – важная переменная, которая влияет на реакцию человека независимо от его характера.

Другими словами, разные внешние обстоятельства вызывают у нас разный отклик. Если кто-то будет со мной груб, я, вероятнее всего, нагрублю ему в ответ. И наоборот, если со мной разговаривают вежливо, я, скорее всего, отвечу вежливо. И это верно независимо от моей природной склонности к грубости или вежливости. Да, существуют явные различия между людьми с разными свойствами характера. В одной и той же ситуации агрессивный человек ответит более резко, чем робкий. Однако реакция любого человека, агрессивного, робкого или находящегося в любой точке диапазона между этими крайностями, очень сильно зависит от того, как к нему обращаются. Это очевидно, не так ли? Поэтому при разговоре с грубым человеком я имею больше шансов получить вежливый ответ, если сам начну вежливо. Изменяя свое поведение, я изменяю его поведение, каким бы характером он ни обладал.

Прибегну к метафоре. Представьте, что я помогаю другу с переездом, и мы заносим в дом мебель. Мы несем стол, и довольно тяжелый. Теперь представьте, что я, не предупредив друга, поднимаю свой край стола повыше, чтобы мне было легче. Повлияет ли это на моего друга? Разумеется, повлияет, даже если я сделаю это, не спросив его согласия. Мы держим стол оба, и когда двигается один, подстраивается другой. Иначе никак.

Аналогичным образом, если, попав в застойную ситуацию, я поменяю манеру общения, другой участник неизбежно отреагирует на это и тоже изменит поведение, зачастую разительно. Стоит мне изменить динамику отношений со своей стороны, как второй участник – «человек, несущий другой край стола» – немедленно подстроится.

Вернемся к примеру с Венди. Понятно, что ей вряд ли удастся изменить характер Кевина. Однако то, как он ответит Венди при обсуждении проблемы, займет ли он оборонительную позицию или останется открыт для диалога, в немалой степени зависит от стиля общения Венди. Они оба реагируют друг на друга.

Вот пример того, как можно управлять динамикой отношений в разговоре. Андре – работник банка, Марвин – его менеджер. Их работа сопряжена с постоянными стрессами, и чуть ли не в любой напряженной ситуации Марвин взрывается и начинает кричать на Андре. Во время последней встречи с клиентом у Андре не оказалось документов, которые клиент хотел посмотреть. И Марвин, и Андре чувствовали себя крайне неловко, боялись, что разочаровали клиента, и после того, как встреча подошла к концу, они разругались. Вот их разговор.

Марвин: Не могу поверить, что ты провалил встречу с клиентом.

Андре: Это не моя вина.

Марвин: Нет, твоя. Не сваливай с больной головы на здоровую.

Андре: Мне не нравится, что ты обвиняешь меня в своих же ошибках. Встречу организовывал ты, и я думал, ты выяснишь, какие вопросы хочет обсудить клиент.

Марвин: Подготовить бумаги – твоя работа!

Андре: Но я не могу делать свою работу, если ты не даешь мне необходимой информации!

Марвин: Мне надоело, что приходится постоянно ругаться с тобой, чтобы заставить тебя выполнять свои прямые обязанности.

Разговор был неприятным для обоих. Марвин нападал на Андре, Андре, естественно, защищался изо всех сил. В конце концов они перешли на крик. Андре чувствовал, что ситуация вышла из-под контроля и он не в силах ее изменить.

А теперь представьте себе, как выглядел бы разговор, если бы Андре повел себя по-другому. Андре решил изменить поведение со своей стороны. Обратите внимание, как это повлияло на Марвина.

Марвин: Не могу поверить, что ты провалил встречу с клиентом.

Андре: Я тоже расстроен тем, как она прошла.

Марвин: Подготовить бумаги – твоя работа. Ты должен был выяснить, какие документы понадобятся.

Андре: Послушай, мне жаль, что я этого не сделал. Действительно жаль. Я знаю, что тебе было стыдно за эту оплошность. Откровенно говоря, я чувствовал себя так же.

Марвин: Хорошо. Я рад, что ты не отказываешься от ответственности.

Андре: Наверное, нам стоит обсудить порядок подготовки к таким встречам. С клиентом договаривался ты, и я, признаться, думал, что ты выяснил, какие вопросы он хочет обсудить.

Марвин: Ты пытаешься обвинить меня?

Андре: Нет, нет. Просто говорю, что нам нужно работать сообща.

Марвин: Хорошо.

Андре: Я не хочу, чтобы такое повторилось, поэтому нам нужно четко определить, кто за что отвечает. Я думал, что ты поговорил с клиентом о документах, ты думал, что это сделал я. По-моему, нам нужно лучше координировать усилия и все обсуждать заранее.

Марвин: Согласен.

В этом разговоре Марвин начал с того же, что и в первом варианте, – немедленно обвинил Андре в том, что тот «провалил встречу». Но ответ Андре переломил ход разговора. Вместо того чтобы занять оборонительную позицию, Андре выразил сожаление о случившемся и посочувствовал Марвину. В итоге Марвин успокоился, и Андре получил возможность поделиться собственными эмоциями. И Марвин его выслушал. Также он с готовностью обсудил инцидент и способы избежать подобных ошибок в будущем. В результате того, что Андре изменил свое поведение, изменилась динамика в целом, и Марвин повел себя более корректно.

«А как же крайние случаи?»

Предполагаю, что многие читатели по-прежнему сомневаются, работает ли наше правило в реальной жизни. Возможно, вы думаете: «Хорошо, я допускаю, что теоретически, если вести себя иначе, собеседник тоже будет вести себя иначе. Но у *меня-то* совсем другое дело! Мой партнер (коллега, начальник, клиент, подчиненный) – крайний случай, и тут все это не годится».

Такой подход делит людей на два типа. Есть «нормальные» люди – с ними мы можем не соглашаться, спорить, ссориться, враждовать, однако они обладают рациональным мышлением, и мы способны влиять на них своим поведением. И есть «крайние случаи», с которыми никакие приемы не работают и не могут работать, поскольку это психически нестабильные, злые или просто глупые люди. Тщетны все попытки улучшить их самих и ситуацию, в которую они вовлечены.

В мире есть люди, которых бесполезно убеждать, на которых невозможно повлиять. Моя сестра, психотерапевт, много лет назад работала в психиатрической клинике. Ей встречались пациенты всевозможных профессий, из разных социальных слоев и с разным жизненным укладом. Я никогда не забуду ее слова. «Донни, – сказала она тогда, – психически ненормальные люди находятся среди нас. Такой человек может стоять за тобой в очереди в супермаркете и перед тобой в очереди к банкомату, сидеть рядом с тобой в кинотеатре». Она имела в виду, что в обществе достаточно людей, которые снаружи могут выглядеть рядовыми гражданами, но внутри сумасшедшие напрочь.

Итак, давайте примем как данность, что в мире есть психически ненормальные (а также злые и глупые) люди, и конфликт с ними действительно может стать безнадежным. Но эти «крайние случаи» составляют ничтожный процент от общего числа людей, с которыми мы сталкиваемся ежедневно. Полагаю, что, попадая в застойные ситуации, мы склонны преувеличивать и записывать оппонентов в «крайние случаи» намного чаще, чем следует. На самом деле они не сумасшедшие, не злые и не глупые. Тем не менее мы считаем их таковыми, поскольку, общаясь с ними, постоянно «буксуем». Если мы «застряли», значит, мы еще не поняли, как извлечь на поверхность лучшие качества этого человека. Выход есть почти всегда, просто мы его еще не нашли. И пока мы этого не сделаем, дело не сдвинется с мертвой точки.

Здесь очень важно не спешить с выводом, поскольку, как только я мысленно записываю другого участника ситуации в сумасшедшие, все кончено. Мне, как Венди, некуда деваться, нет и тени надежды. Но разве Кевин злодей? Разве начальница Венди глупа? Разве Марвин сумасшедший? Или все же на любого из них можно повлиять, если найти подход? Я полагаю, что повлиять на них можно. Однако чтобы убедиться в этом, нужно что-то предпринять, а чтобы что-то предпринять, нужно поверить, что ваши старания могут принести плоды. Только перепробовав все (или почти все) варианты, мы можем с чистой совестью объявить, что все бесполезно.

Это похоже на разгадывание кроссворда. Вы пытаетесь подобрать слово, которое встанет в нужные клетки. Это нелегко, но вы не оставляете попыток, зная, что решение существует. Если вы не будете пытаться, то и ответа не найдете.

Но представьте себе, что вы долго бьетесь над кроссвордом, и вдруг я говорю вам, что решения, возможно, нет. Изредка, говорю я, в газетах по ошибке печатают кроссворды, которые нельзя заполнить, и может быть, сейчас у вас в руках один из них. Вы все так же будете пытаться разгадать его или махнете рукой, решив, что это бесполезное занятие?

Точно так же с застойными ситуациями. Это кроссворды, которые необходимо разгадать, но если мы уверены, что исправить ситуацию невозможно, то вряд ли будем искренне пытаться.

Сомневаясь в том, что перемены возможны, мы, как Венди, сдаемся раньше времени. Эта книга о том, как преодолеть искушение сдаться без боя.

Хочу подчеркнуть: я не утверждаю, будто в застойной ситуации вам нужно изменить чужой характер. Вероятность, что вы сможете изменить другого человека, крайне мала. Но вам это и не нужно. Все, что требуется, – это *изменить модель взаимодействия с партнером* ровно настолько, чтобы перестать «буксовать». Марвин относится к тому типу людей, которые легко выходят из себя и быстро срываются на крик. Вероятнее всего, таким он и останется до конца своих дней. Но если Андре начнет вести себя с Марвином по-другому, он найдет способ договориться, и их совместная работа станет более эффективной.

Все еще не верите? Задайте себе такой вопрос: случалось ли вам попадать в неприятные ситуации, сложные отношения, которые, однако, исправлялись после того, как вам удавалось найти подход к другому участнику? Если да, значит, у вас уже был опыт изменения другого через изменение себя. И готов поручиться, прежде чем вы нашли ключ к смене динамики, вы готовы были расписаться в том, что ситуация безнадежна и изменить партнера нельзя.

Смените текст

Позвольте рассказать вам про Брайана. Он трудится аналитиком в консалтинговой компании. Как старший менеджер он подчиняется Элис, которая возглавляет его направление. Помимо работы с клиентами Брайан также совместно с коллегой по имени Джейкоб организует деятельность команды младших аналитиков. В частности, Брайан и Джейкоб отвечают за распределение исследовательских проектов и следят за тем, чтобы нагрузка была равномерной.

Как раз по этому поводу между Брайаном и Джейкобом возникает напряжение. Брайан предпочитает играть в команде и регулярно обсуждает с Джейкобом текущие вопросы. Джейкоб, напротив, редко спрашивает мнения Брайана, действует в одиночку и не раз распределял задания, даже не посоветовавшись с ним.

Нежелание Джейкоба работать сообща вызывает у Брайана досаду. Он пытается донести это до Джейкоба.

Брайан: Джейкоб, я хочу поговорить о младших аналитиках.

Джейкоб: Конечно. Что такое?

Брайан: По-моему, нам стоит наладить распределение заданий.

Джейкоб: А в чем проблема?

Брайан: Думаю, что было бы неплохо координировать наши действия.

Джейкоб: Понимаю. Но дел сейчас невпроворот, и мне нужно назначать исполнителей быстро.

Брайан: Конечно, все мы заняты. Но для блага команды мы должны обсуждать распределение заданий.

Джейкоб: Послушай, у меня просто нет времени постоянно встречаться с тобой ради этого. Ничего личного, просто есть и более важные дела – скажем, работа с клиентами.

Ответ Джейкоба расстраивает Брайана. Брайан решает, что Джейкоб не уважает его как равного и относится к нему пренебрежительно. Брайан ощущает, что «застрял», и не знает, как быть дальше. Мы с вами уже знаем: чтобы совершить первый шаг к разрешению ситуации, Брайану нужно признать, что он все еще может изменить динамику отношений с Джейкобом. У Брайана есть возможность преодолеть застойную ситуацию, изменившись самому.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.