



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

Серьезный разговор об ответственности

Что делать с обманутыми ожиданиями,
невыполненными обещаниями
и некорректным поведением

Smart Reading

**Ключевые идеи книги: Серьезный разговор об ответственности. Что делать с обманутыми ожиданиями, нарушенными обещаниями и некорректным поведением.
Керри Паттерсон и др.**

Smart Reading

Ключевые идеи книги: Серьезный разговор об ответственности. Что делать с обманутыми ожиданиями, нарушенными обещаниями и некорректным поведением. Керри Паттерсон и др. / Smart Reading — «Смарт Ридинг», 2020 — (Smart Reading. Ценные идеи из лучших книг)

Этот текст – сокращенная версия книги Керри Паттерсона и др. «Серьезный разговор об ответственности. Что делать с обманутыми ожиданиями, нарушенными обещаниями и некорректным поведением». Только самые ценные мысли, идеи, кейсы, примеры. Книга «Серьезный разговор об ответственности» предлагает инструменты для оздоровления отношений на рабочем месте и в личной жизни. За проблемами, с которыми трудно справиться семье и рабочему коллективу, чаще всего стоят люди, которые нарушают обещания. Не соблюдаются правила, горят сроки, близкие люди отказываются от взятых на себя обязательств. Все это выбивает из колеи, приносит обиды и разочарования. В результате люди высказывают друг другу недовольство, ссорятся и создают новые наборы проблем. Научные исследования доказывают, что разочарования разрушают общественные устои, снижают эффективность работы организации на 20–50 % и приводят к 90 % разводов. В книге собраны стратегии для сложных дискуссий дома и на рабочем месте, даже если собеседник замкнут, обидчив или облечен властью. Зачем читать Построить конструктивный диалог с любым собеседником. Разрешать проблемы, возникающие на рабочем месте, в общении с друзьями и близкими людьми. Ознакомиться с результатами 30-летних разработок в области конфликтологии и психологии межличностных отношений. Об авторах Керри Паттерсон – известный мормон, коуч, автор многочисленных статей, нескольких успешных обучающих программ. Преподавал в университете Бригама Янга. Соучредитель компании Interact Performance Systems, которая занимается стратегиями развития лидерства. Основатель коучинговой компании VitalSmarts, которая впервые применила принципы мормонов для построения корпоративной

культуры. Избран «Наставником года» в университете Бригама Янга. Обладатель докторской степени Стэнфордского университета. Джозеф Гренни – известный мормон, спикер и консультант компании VitalSmarts, которая занимается консультированием и корпоративными тренингами по развитию лидерства и межличностной коммуникации. В течение 20 лет занимается разработками и реализацией идей, направленных на улучшение корпоративной культуры. Соучредитель некоммерческой организации Unitus, которая помогает людям за чертой бедности во всем мире достичь экономической самостоятельности. Рон Макмиллан – известный мормон, выпускник университета Бригама Янга, сотрудник компании VitalSmarts. Востребованный спикер, консультант по проблемам лидерства и межличностных коммуникаций. Соучредитель Центра лидерства Стивена Кови, в течение нескольких лет занимал в нем должность вице-президента по исследованиям и разработкам. Организовывал семинары для топ-менеджеров и руководителей корпораций. Эл Свитцлер – известный мормон, консультант, спикер. Выпускник университета Бригама Янга. Руководил обучением и управленческими инициативами в десятках компаний Fortune 500 по всему миру. Преподавал в нескольких университетах США, включая Мичиганский университет, университет Кентукки и др., лауреат нескольких университетских премий за инновации и выдающиеся достижения в преподавании. Дэвид Максфилд – известный мормон, лектор и консультант, психолог-исследователь, специализируется на изучении причин и способов преодоления жизненных неудач. Получил докторскую степень в Стэнфордском университете. Преподавал в Стэнфордском университете и школе менеджмента Марриотт в университете Бригама Яна, лауреат премии корпоративного университета Motorola за достижения в преподавании и премии декана Стэнфордского университета за инновации в обучении.

© Smart Reading, 2020

© Смарт Ридинг, 2020

Содержание

Введение	7
1. Серьезный разговор: с чего начать?	8
Конец ознакомительного фрагмента.	11

Краткое содержание книги: Серьезный разговор об ответственности. Что делать с обманутыми ожиданиями, нарушенными обещаниями и некорректным поведением. Керри Паттерсон и др.

Оригинальное название:

Crucial Accountability. Tools for Resolving Violated Expectations, Broken Commitments, and Bad Behavior

Авторы:

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

Тема:

Личная эффективность

Правовую поддержку обеспечивает юридическая фирма AllMediaLaw

www.allmedialaw.ru

Введение

Как вы реагируете, когда сталкиваетесь с неприемлемым поведением? Что, например, вы сделаете, если коллега постоянно опаздывает, а врач пренебрегает правилами и не моет руки перед осмотром? Правильно, скорее всего, вы промолчите, как и подавляющее большинство других людей. Это убедительно доказано исследованиями, которые авторы книги «Серьезный разговор об ответственности» проводят уже более тридцати лет. Мы не умеем говорить с теми, кто ведет себя неподобающе, боимся прослыть склочником и не верим в эффективность подобных разговоров.

Мы молчим, даже если нарушения наносят реальный вред компании, если могут пострадать люди. После катастрофы «Челленджера» выяснилось, что несколько инженеров знали о технической проблеме, которая могла возникнуть, но не решились на конфронтацию с начальством.

Так можно ли прервать заговор молчания? Авторы предлагаемого вам пособия уверены, что можно. Нельзя мириться с тем, что кто-то нарушает обещания, не желает выполнять взятые обязательства или не соблюдает принятые правила. Молчание консервирует проблему, а попустительство провоцирует безответственность.

В компаниях преобладают руководители двух типов: одни легко поддерживают дружеские отношения в коллективе, но добиваются весьма средних показателей, другие умеют призывать работников к ответственности, но только с позиции силы, что разрушает атмосферу доверия и убивает инициативу. И только небольшое число лидеров способны добиваться высоких результатов и улучшать отношения на рабочем месте. Именно их опыт и стал основой методики ведения разговоров об ответственности, разработанной доктором Паттерсоном и его соавторами. Они наблюдали за работой лидеров, вычленили идеи и формулировали принципы. На базе их наблюдений была создана обучающая программа и написана эта книга.

Этот проект был проверен в десятках организаций разного профиля и доказал, что владение методиками ведения разговоров об ответственности ведет к росту всех показателей эффективности, включая производительность и прибыль. К тому же, умение вести подобные разговоры благотворно сказывается на личном карьерном росте.

Что такое «серьезный разговор»? С чего его следует начинать? Как обсуждать деликатные темы, не обижая собеседника? Что делать, если собеседник отмалчивается или огрызается? Ответы на все эти вопросы вы найдете в этой книге. Прочтите ее, претворите в жизнь ее идеи, и вы сможете справиться с любым невыполненным обязательством.

Американский бизнес-гуру Том Питерс настолько высоко оценил эту книгу, что рекомендует читателям: «Если вы намерены прочесть в этом десятилетии не больше одной книги о менеджменте, пусть это будет “Серьезный разговор об ответственности”».

Том Питерс (Tom Peters, род. 1942) – американский писатель и глава консалтинговой компании. Автор более 10 книг по менеджменту.

1. Серьезный разговор: с чего начать?

Вы не сможете повлиять на собеседника, если не приведете в порядок собственные мысли и не подберете нужный тон. Ваши две главные задачи: 1) правильно определить проблему для обсуждения и 2) представить дело так, чтобы не задеть самоуважение оппонента.

1.1. Проблемы не возникают изолированно, важно вычленив из них именно ту, которая нуждается в обсуждении. Это требует времени, терпения и практики.

Директор школы хочет наказать девочку за серьезный проступок. Мать ребенка не согласна с выбранным наказанием (оставить ее в классе во время школьного обеда). Она заявляет, что заберет дочь из школы на это время и сама поговорит с ней в кафе. Налицо целый комплекс проблем: вмешательство матери, посягательство на право школы выбирать форму воздействия, подмена наказания на поощрение, воспитание безответственности. Какую нужно обсуждать? Главной будет проблема партнерства. Мать необходимо убедить, что в интересах ребенка школа и семья должны сотрудничать и вместе решать проблемы воспитания. Другие обсуждения не принесут пользы.

Если обсуждение проблемы не дает результата, если вам постоянно приходится говорить об одном и том же, скорее всего, вы просто пытаетесь решить не ту проблему.

Работник постоянно опаздывает. Выговоры и напоминания исправляют ситуацию, но только на короткий срок. Вас особенно злит то, что, как вам кажется, он злоупотребляет вашими дружескими отношениями. Он как-то оказал вам важную услугу и думает, что мелкие нарушения так и будут сходить ему с рук. Значит, обсуждать нужно не опоздания как таковые, а использование дружеских отношений.

1.1.1. Как определить правильную проблему? Отсортируйте проблемы и определите, что вас беспокоит больше всего. Сформулируйте эту главную проблему как можно короче. Если вы не можете выразить ее в одном предложении, то вы не дошли до сути.

Для того чтобы решить, к какой проблеме обращаться, необходимо различать уровни 1) единичного поступка (содержание), 2) систематических нарушений и 3) отношений.

Если вы впервые столкнулись с неприемлемым поведением, то можно обсуждать само событие. Если нарушение повторяется, то проблема не в самом инциденте, а в его систематичности. Наконец, если не удастся разрешить проблему, следует говорить о том, как подобное поведение влияет на ваши отношения. Поведение собеседника мешает совместной работе, вы не можете доверять ему, он может потерять ваше уважение. Отношения важнее и самого проступка, и его повторения.

Подумайте также о возможных последствиях нарушения и о намерениях человека, который его совершил.

Последствия. К чему может привести нарушение, каковы могут быть последствия для самого работника, для вас, для других сторон? Ответы на эти вопросы помогут вам понять, о чем именно нужно говорить.

Предположим, сотрудник не успел выполнить задание к нужному сроку. Почему это важно? Вы рискуете потерять важного клиента? Или подобное происходит постоянно, и вам приходится тратить время на то, чтобы его контролировать?

Намерения. Если вас тревожит не то, что сделал оппонент, а зачем он это сделал, то обсуждать следует его мотивы. Мы часто ошибаемся в оценке причин чужих поступков. Тем не менее, реальные это мотивы или мнимые, говорить нужно о них, потому что именно они вас беспокоят.

Пол Экман (Paul Ekman, род. в 1934 г.) – американский психолог, профессор, специалист в области психологии эмоций и распознавания лжи, показал в своей книге *Emotions Revealed*, что, пытаясь изобразить эмоции, мы используем совсем не те группы мышц, что для выражения эмоций искренних, поэтому окружающие понимают, что вы скрываете свои истинные чувства.

1.1.2. Стоит ли вообще заводить разговор об этой проблеме? Продумайте возможные последствия как самого нарушения, так и разговора о нем. Задайте себе два вопроса:

1. Могу ли я мириться с существующим положением вещей? Насколько сильны мои чувства по этому поводу?

Если вас что-то по-настоящему беспокоит, то вы не сможете скрыть свое отношение, как бы вы ни старались. Это можно будет прочесть по вашему лицу. Только не ожидайте, что коллеги обязательно правильно истолкуют причину вашего раздражения. Так что молчание усугубит проблему и негативно скажется на отношениях в группе.

2. Почему я предпочитаю молчать? Делаю ли я это, потому что уверен, что так будет лучше для всех, или из соображений безопасности?

Американский психолог Соломон Эш (Solomon E. Ash) еще в первой половине XX века провел серию экспериментов, которые продемонстрировали власть конформизма в группах. (Ash Conformity experiences.) Они доказали, что люди предпочитают не выражать своего мнения (или даже лгут), если полагают, что оно расходится с мнением группы.

Большинство людей не любят открыто обсуждать проблемы.

– Во-первых, мы не хотим идти против группы и убеждаем себя, что данная проблема волнует только нас. Этот феномен хорошо известен психологам.

– Во-вторых, мы недооцениваем возможные негативные последствия неприемлемого поведения (включая долговременные). Мы убеждаем себя, что ситуация нормальна, и вскоре начинаем воспринимать ее именно так.

– В-третьих, мы преувеличиваем опасность разговора. Мы боимся испортить отношения или как-то иначе навредить себе и для оправдания уверяем себя, что нам все равно не удастся ничего изменить. В действительности разговоры часто не приносят пользы просто потому, что мы не умеем их вести. Виноваты в этом только мы сами, а вовсе не предполагаемая склочность или твердолобость оппонента.

1.2. Лучший способ испортить предстоящий разговор – начать с абсолютной уверенности в своей правоте, а значит, и в превосходстве над собеседником.

Проблема в том, что мы не просто наблюдаем события, но и интерпретируем их, рассказываем себе истории о причинах и мотивах участников. Придуманные нами истории стимулируют наши эмоции и побуждают нас к действиям.

На стадии запуска выясняется, что одна из программ не работает – она не прошла финального тестирования. Мы тут же придумываем объяснение: виноваты программисты,

они ленивы и безответственны. Эти мысли наполняют нас гневом, и мы готовы накинуться на виновных чуть ли не с кулаками. У тех, однако, есть своя история, они будут защищаться. Склока может затянуться надолго и серьезно осложнить отношения в компании.

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.