



Керри Паттерсон, Джозеф Грэнни,  
Рон Макмиллан, Эл Свитцлер

# Трудные диалоги

Что и как говорить, когда ставки  
ВЫСОКИ

Smart Reading

**Ключевые идеи книги: Трудные диалоги. Что и как говорить, когда ставки высоки. Керри Паттерсон, Джозеф Гренни, Рон Макмиллан, Эл Свитцлер**  
Серия «Smart Reading.  
Ценные идеи из лучших книг»

[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=56898478](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=56898478)

*Трудные диалоги. Что и как говорить, когда ставки высоки.*

### **Аннотация**

*Этот текст – сокращенная версия книги Керри Паттерсон, Джозефа Грэнни, Рона Макмиллана, Эла Свитцлера «Трудные диалоги. Что и как говорить, когда ставки высоки». Только самые ценные мысли, идеи, кейсы, примеры.*

#### **О книге**

Качество вашей жизни зависит от качества общения с другими людьми. Эта простая мысль авторов книги «Трудные диалоги» изменила способ коммуникации миллионов

людей. Советы из этой книги пригодятся во время бизнес-переговоров, помогут безопасно говорить на любую тему с ребенком, быть убедительным, но не грубым в споре с супругом, трансформировать гнев и оскорбленные чувства во взаимовыгодный диалог с клиентом. Принципы, которые позволяют мормонским проповедникам завоевывать многотысячные аудитории, эффективны и во всех других сферах общения. В книге собраны истории реальных людей. Методика авторов помогает набраться уверенности во время дискуссии, слышать собеседника, но при этом твердо отстаивать свои интересы. Книга – бестселлер по версии изданий The New York Times и The Washington Post.

### **Зачем читать**

- Распознавать физиологические сигналы, которые подает организм во время трудных диалогов.
- Научиться контролировать себя в любом стрессовом диалоге.
- Выявлять вербальное насилие в своих словах и в речи собеседника.

### **Об авторе**

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.

# Содержание

Введение	7
1. Что такое трудный диалог?	9
Конец ознакомительного фрагмента.	13

**Краткое содержание книги:  
Трудные диалоги. Что и  
как говорить, когда ставки  
высоки. Керри Паттерсон,  
Джозеф Гренни, Рон  
Макмиллан, Эл Свитцлер**

Оригинальное название:

**Crucial Conversations Tools for Talking When Stakes  
Are High**

Автор:

**Kerry Patterson, Joseph Grenny, Ron McMillan, Al  
Switzler**

Тема:

**Личная эффективность**

Правовую поддержку обеспечивает юридическая фирма  
AllMediaLaw

[www.allmedialaw.ru](http://www.allmedialaw.ru)

# Введение

Тяжелые переговоры ведут не только лидеры стран и руководители крупных корпораций. Периодически каждый человек вынужден иметь трудный разговор: с начальником – о повышении зарплаты, с сыном-подростком – о том, можно ли возвращаться домой за полночь, с соседом – о том, что неплохо бы вывезти строительный мусор из подъезда. Эти разговоры могут решить проблему, а могут привести к еще большим сложностям.

Искусству ведения трудных разговоров не учат в школе, мы осваиваем переговорные навыки, копируя поведение авторитетных людей: родителей, учителей, руководителей. Однако это не всегда правильные примеры.

Авторы проводили исследования в области трудных переговоров в течение нескольких десятилетий. В них приняли участие более ста тысяч человек из сотен организаций, находящихся в разных странах. Результаты исследований показали, что эффективность лидеров, сотрудников, родителей, супругов напрямую связана со способностью открыто и правильно обсуждать сложные вопросы. Также выяснилось, что инвестиции времени и денег в создание культуры ведения переговоров способствуют снижению уровня стресса, повышают уровень безопасности на рабочем месте, улучшают продуктивность, спасают отношения, а иногда и жизнь.

Однако данные научных исследований – ничто по сравнению с историями реальных людей. Первое издание книги прочитали около двух миллионов человек по всему миру. Авторы получили тысячи писем, в которых благодарные читатели говорили о том, какие изменения произошли с ними после прочтения книги. Один сумел избежать ссоры с братом и сестрой из-за наследства, другая смогла договориться с бандитами, угоняющими ее машину, а медсестра спасла больному жизнь, не побоявшись вступить в трудный спор с врачом, который поставил неверный диагноз.

Попробуйте изменить свое отношение к трудным разговорам и стать более эффективным переговорщиком. Это выполнимо, если помнить, что вы – хозяин ситуации и своего отношения к ней. Как это сделать, расскажем в саммари.

# 1. Что такое трудный диалог?

В переводе с древнегреческого диалог – это свободный обмен идеями и смыслами между людьми. Но иногда диалоги становятся трудными – когда люди не хотят слышать мнение оппонента, а используют запрещенные приемы: ссоры, манипуляции, бойкоты, угрозы и т. п.

## 1.1. Характеристики трудных диалогов

**Есть три основных отличия трудных разговоров от обычных.**

- **Разные, иногда противоположные, мнения собеседников.**

*Вы приходите к начальнику, чтобы обсудить свое повышение – ваш непосредственный руководитель увольняется, а вы – самый опытный работник в отделе. Вы уверяете босса, что точно справитесь. Но он считает, что вы не готовы руководить коллективом.*

- **Высокие ставки.**

*На ежегодном совещании совета директоров разгораятся споры о том, как вывести компанию из кризиса, избежав массовых сокращений сотрудников.*

## • **Сильные эмоции.**

*Шестнадцатилетняя дочь вернулась домой поздно, с запахом алкоголя. Родители в бешенстве! Мать кричит, отец обвиняет дочь в аморальном поведении.*

Результаты трудных диалогов, в отличие от просто неприятных разговоров, могут оказать значительное влияние на дальнейшую жизнь группы или отдельного человека.

*В случае с амбициозным работником дело может дойти до ссоры с начальством и увольнения, компания, в которой директора не находят общий язык, может обанкротиться или сократить сотни сотрудников. Однако возможен и другой, положительный исход. Начальник предложит подчиненному, который мечтает о повышении, возглавить небольшой кратковременный проект, – если работник справится, обсудит повышение. Топ-менеджеры прислушаются друг к другу, спокойно проанализируют ситуацию, найдут единую цель и разработают эффективную стратегию развития компании.*

## **1.2. Зачем нужны трудные диалоги?**

Чем важнее и труднее диалог, тем меньше шансов, что он пройдет правильно. Трудные разговоры редко бывают подготовленными, а еще реже – прогнозируемыми. Но если вы на-

учитесь правильно вести трудные диалоги, вы получите следующие бонусы:

### • **Крепкие отношения**

*Говард Маркмэн анализировал поведение супругов в проблемных ситуациях и выделил три типа поведения:*

- а) угрозы и обвинения;*
- б) молчаливое негодование;*
- в) открытый диалог.*

*После нескольких сотен часов наблюдений Маркмэн предсказал будущее этих семейных пар. Через 10 лет около 90 % пар, которым он предрекал расставание, развелись. Однако супруги, которые научились вести трудные диалоги, разводились на 50 % реже контрольной группы.*

### • **Хорошее здоровье**

*Дженис Кайколт-Глейзер и Рональд Глейзер исследовали иммунные системы супругов, женатых более 40 лет. Они сравнивали пары, которые постоянно ссорились, с парами, которые эффективно решали проблемы в ходе диалога. Иммунные системы супругов, которые не умели вести трудные диалоги, были намного слабее – они болели чаще тех, кто владел искусством трудного диалога.*

### • **Эффективную работу организации**

*Организационные проблемы возникают не из-за ошибок в процедурах, процессах и системах, а из-за поведения людей, их нежелания нести*

*ответственность, учиться новому и требовать того же от коллег, т. е. вести трудные диалоги. В ходе нескольких исследований авторы обнаружили следующие преимущества организаций, сотрудники которых правильно ведут трудные диалоги:*

# 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.