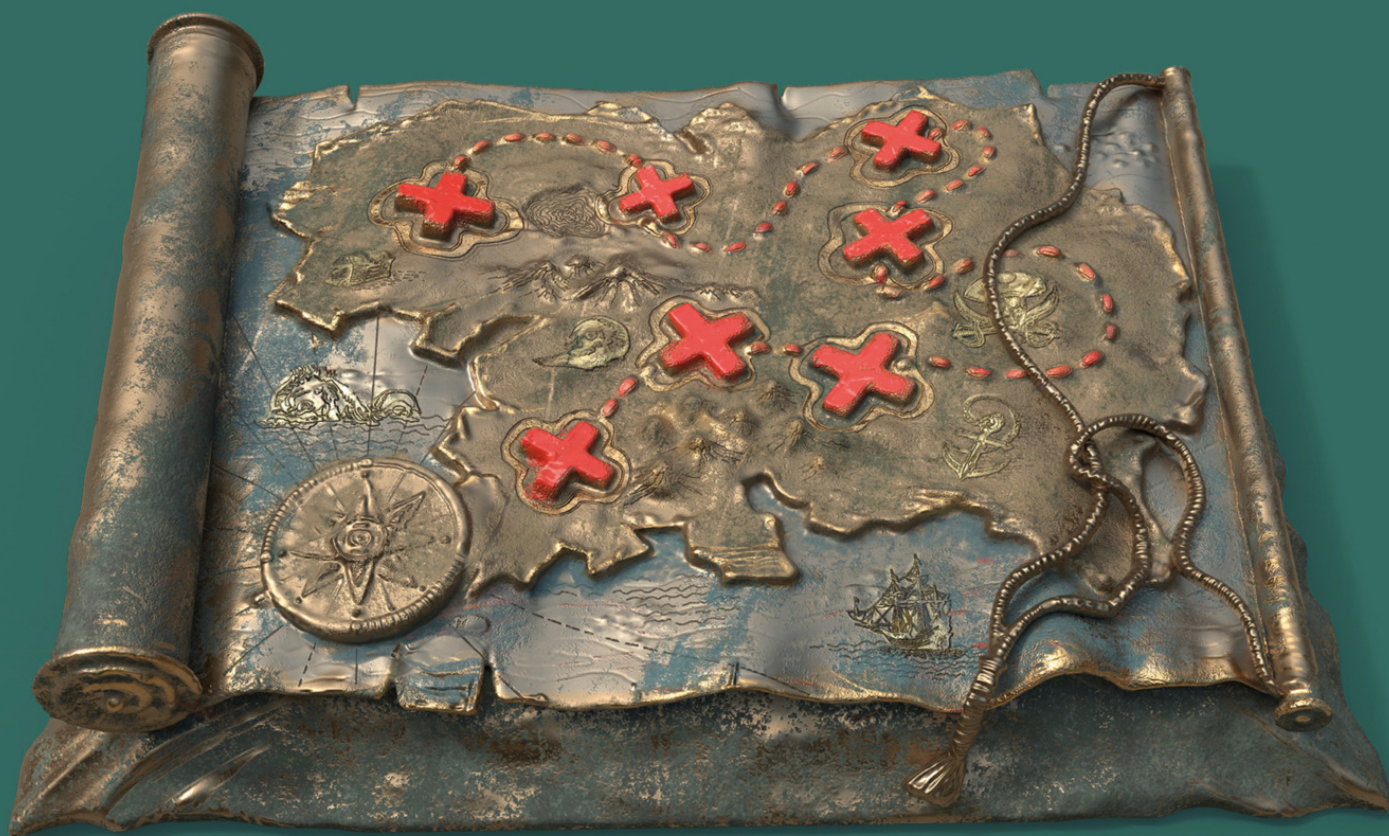


Роберта Чински Мэтьюсон

7 правил ведения сложных разговоров с коллегами и начальством



Книга рекомендована Международной школой бизнеса IBS-Plekhanov и Экономическим лицеем им. Г. В. Плеханова



Роберта Чински Мэтьюсон

**7 правил ведения
сложных разговоров с
коллегами и начальством**

«Библос»

2020

УДК 005.32
ББК 38.8

Мэтьюсон Р.

7 правил ведения сложных разговоров с коллегами и начальством /
Р. Мэтьюсон — «Библос», 2020

ISBN 978-5-905641-87-9

Многие разговоры на работе напоминают монолог, а не диалог. Признавая, что для достижения значимых результатов разговора требуются два человека, автор описывает, что должен сделать каждый участник для достижения наилучшего возможного результата. Используя примеры повседневных рабочих ситуаций, эта книга предлагает рекомендации, как создать правильные условия для содержательного обсуждения. Автор выделяет семь ключевых правил общения (принципов), которые позволяют обеим сторонам глубже понять, о чем может думать другой человек, и помогают более четко сформулировать свою точку зрения. Эти правила – уверенность, ясность, сострадание, любопытство, компромисс, доверие, смелость. Книга включает советы от тех, кто был в этих ситуациях и преуспел, примеры сценариев продуктивных бесед, а также анализ уроков, извлеченных из неудачных разговоров. Читатели узнают, как подготовиться к диалогу, начать его и управлять потенциально сложным обменом словами, который обычно происходит на работе, и придут к пониманию того, что для любого разговора должен быть задействован интерес обеих сторон. В формате PDF A4 сохранён издательский дизайн.

УДК 005.32
ББК 38.8

ISBN 978-5-905641-87-9

© Мэтьюсон Р., 2020

© Библос, 2020

Содержание

| | |
|--|----|
| Об авторе | 7 |
| Введение | 8 |
| С чего все началось | 8 |
| Семь правил | 10 |
| Мы обрекаем себя на неудачу | 12 |
| Эпидемия избегания: почему ситуацию пора менять – причем срочно! | 13 |
| Формула общения | 14 |
| Пять признаков того, | 15 |
| Как создать условия | 17 |
| Глава 1 | 21 |
| Если бы да кабы | 22 |
| Конец ознакомительного фрагмента. | 23 |

Роберта Чински Мэтьюсон

7 правил ведения сложных разговоров

с коллегами и начальством

Roberta Chinsky Matuson

Can We Talk?

Seven Principles for Managing Difficult Conversations at Work

Данный перевод книги «7 правил ведения сложных разговоров с коллегами и начальством» печатается по соглашению с Kogan Page Ltd.

Научный редактор – Валерий Никишкин, член-корреспондент РАЕ, д-р экон. наук, профессор кафедры маркетинга РЭУ им. Г. В. Плеханова, руководитель Научного совета Гильдии маркетологов

Издательство благодарит за помощь в подготовке книги к изданию сотрудника Учебно-научной лаборатории ППРОО Наталью Широкову, учащихся Экономического лицея РЭУ им. Г. В. Плеханова Дарью Винокурову и Марию Макарову.

Все права защищены. Никакая часть 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, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав.

© Roberta Chinsky Matuson, 2020

© Студия Артемия Лебедева, оформление обложки, 2021

© ООО «Библос», 2022

* * *

Об авторе

Более двадцати пяти лет Роберта Мэтьюсон, президент Matuson Consulting, помогает лидерам известных компаний, включая General Motors, Takeda и Microsoft, а также малого и среднего бизнеса добиваться значительного роста и прочного положения на рынке через максимизацию таланта.

Автор пяти книг – среди них Evergreen Talent: How to Seed, Cultivate, and Grow a Sustainable Workforce и международный бестселлер Suddenly in Charge: Managing Up, Managing Down, Succeeding All Around, вошедший в пятерку лучших бизнес-книг для лидеров по версии Washington Post.

LinkedIn назвал Роберту одним из ведущих экспертов в сфере работы и лидерства (LinkedIn Top Voices); она автор семи учебных курсов LinkedIn. Ее курсы также можно найти на Skillsoft, MentorBox и Knowable.

Роберта – один из немногих гостей ток-шоу «Фактор О’Райли» (телеканал Fox), которому удалось избежать жесткой критики.

С Робертой Мэтьюсон можно связаться напрямую по электронной почте Roberta@robertamatuson.com. А также через LinkedIn и Twitter @matuson

Введение

Семь правил общения на сложные темы

С чего все началось

Был 1993 год, и день начался как обычно. Я доехала до Бостона, поднялась на лифте в свой офис, мысленно готовясь к очередной рабочей неделе. Я и не подозревала, что в тот день моя жизнь изменится. Прежде чем рассказать, что со мной произошло, позвольте в двух словах объяснить, почему все дальнейшие события показались мне страшным сном.

В начале 1990-х годов меня угораздило застрять на ненавистной работе и вкалывать на босса, по сравнению с которым персонаж зловредной начальницы Миранды Пристли, которую сыграла Мерил Стрип в фильме «Дьявол носит Prada», – сущий ангел. Кстати, я уверена, что именно у моей начальницы Стрип позаимствовала манеры и тон голоса.

Как вы понимаете, мои отношения с ней оставляли желать лучшего. Дело в том, что меня нанял ее предшественник, который уволился вскоре после того, как я вышла на работу. На тот момент я не очень переживала о смене начальства, потому что боссы – они как поезда. Один прибывает на станцию, постоит некоторое время, затем отчаливает, и его место занимает другой.

С первого дня стало очевидно, что между нами нет никакого взаимопонимания и согласия, поэтому мне было очень тяжело справляться со своими обязанностями. Она была не из тех, кто выбирает выражения. Она вообще редко со мной разговаривала. Ей и не нужно было – я и так, глядя на ее нахмуренные брови, понимала, о чем она думает.

Целый год своей жизни я выделявала невообразимые кульбиты, лишь бы угодить ей. И искренне верила, что добилась значительного прогресса – до того дня, когда она заглянула в мой кабинет и произнесла три слова, которые никому не хочется слышать: «Мы можем поговорить? – И добавила: – Зайдите, пожалуйста, ко мне».

И вышла, так же внезапно, как и появилась, – вот и хорошо, я не хотела, чтобы она слышала, как бешено колотится мое сердце. Я сделала над собой усилие, чтобы хоть как-то собраться с мыслями, и отправилась к ней в кабинет – как на казнь.

Вот как развивался наш «диалог»:

Она: Вы не отвечаете моим требованиям [пауза]. Хотя не уверена, что я их озвучила.

Я [остолбенев]: Ясно.

А про себя я думала: «Какого черта?!»

Затем она стала рассказывать о своих требованиях, попутно перечисляя все, что я делала не так, как ей хотелось бы. Я сидела в состоянии полнейшего шока и все думала: «Откуда мне знать, какие у нее требования, если она никогда мне ничего не говорила? Она училась в Гарварде. Может, там преподают чтение мыслей. Я ходила в Северо-восточный университет, и курса по чтению мыслей у нас точно не было в программе».

Меня, конечно, удивили слова моей начальницы. Но одно я знала наверняка – пора искать новую работу.

Наше сотрудничество могло завершиться совсем по-другому, если бы моя начальница прочитала мою книгу. Но ведь тогда я вряд ли бы написала эту книгу.

Как бы мне хотелось сказать, что это был единственный неприятный разговор на протяжении моей карьеры. К сожалению, их было много, и я обязательно расскажу о них.

Такие кошмарные разговоры до сих пор происходят в офисах по всему миру и даже в космосе (мы еще вернемся к этой теме). Я считаю своим долгом сделать все возможное, чтобы

положить им конец и чтобы то, что случилось со мной, не случилось с вами и с вашими знакомыми.

Многие разговоры на работе получаются односторонними. Они больше напоминают монолог, а не диалог. Это нужно изменить, если мы хотим добиться более плодотворных результатов и в целом получать удовольствие от работы.

Я пишу эту книгу, чтобы вы не сталкивались с тем ужасом, который мне довелось пережить. Я была молода (ну, может, и не очень молода) и не понимала, что отказываюсь от своих прав, сидя перед начальницей и не отвечая ей. Человеческие права имеют одну интересную особенность: стоит один раз от них отказаться, в дальнейшем очень сложно их вернуть.

Смириться с неизбежным – рано или поздно в жизни каждого из нас случается неприятный разговор. Если вы осознаете это и будете участвовать в разговоре с позитивными намерениями, вас ждет стремительный личностный рост. Зачастую самые сложные испытания приводят к удивительному преображению, и это одна из тем нашей книги.

Нам предстоит немало потрудиться, чтобы достичь такого уровня, когда все наше общение на работе будет осмысленным и эффективным. Правила, которые я предлагаю в этой книге, помогут срезать путь. Советы и навыки, о которых вы узнаете на этих страницах, позволят вам быстро занять первые ряды, где как раз и обитают эффективные лидеры и счастливые сотрудники.

Я сформулировала правила общения на работе, чтобы помочь вам улучшить отношения с начальством, коллегами и членами команды. Я занимаюсь коучингом и консультированием уже много лет, я сотрудничала с сотнями клиентов и составила модель из семи правил непростых разговоров.

Думаю, мои клиенты во многом похожи на вас. Они хотят получать удовольствие от своей работы и желают того же своим коллегам. Задача непростая, но, безусловно, выполнимая. Перечислим семь правил, которые помогут вам достичь таких же результатов, каких достигли лучшие мои клиенты.

Семь правил

УВЕРЕННОСТЬ

Первое правило – уверенность. Только обладая уверенностью, вы сможете высказать свое мнение так, что другая сторона заинтересуется и захочет выслушать вас. Я предложу вам несколько упражнений, которые укрепят вашу уверенность, и приведу примеры того, как уверенность помогает людям не просто выжить, но и добиться успеха даже в самых кошмарных разговорах.

Вы научитесь доверять себе, чтобы уверенно справиться с любой сложной ситуацией, с которой вы можете столкнуться. Мы обсудим влияние односторонних разговоров на рабочие отношения, на вашу карьеру и то, что можно сделать вам, как сотруднику, чтобы ваш голос был услышан. Мы также посмотрим, почему нужно немало времени, чтобы выстроить доверительные отношения с людьми, прежде чем высказывать свое мнение, и что происходит с теми, кто торопится.

ЯСНОСТЬ

Второе правило – ясность. Если после разговора вы когда-нибудь задавались вопросом: «Что он хотел сказать?» – то вы на собственном опыте знаете, как важно четко понимать, каких результатов вы надеетесь достичь, до того как открывать рот. Мы также обсудим, почему важно слушать собеседника непредвзято и найти решение, которое подходит обеим сторонам.

СОПЕРЕЖИВАНИЕ

Следующее правило – сопереживание. Слишком часто мы вступаем в разговор без эмпатии. Мы не задумываемся, что происходит с человеком, будь то сотрудник, начальник или коллега. Мы бездумно бросаемся в бой, а потом удивляемся, что разговор идет совсем не так, как мы планировали. Мы обсудим, как понять собеседника, его точку зрения и эмоциональное состояние, чтобы скорректировать свою тактику соответствующим образом.

ЛЮБОПЫТСТВО

Четвертое правило – любопытство. Многие делают поспешные, причем негативные выводы, когда слышат фразу «Нам нужно поговорить». Они сразу занимают оборонительную позицию. В этой главе мы поговорим о том, как любопытство избавляет от страха и недобрых предчувствий и дает обеим сторонам возможность вместе проанализировать проблему и найти оптимальное решение. Я объясню, как начать разговор с позитивной ноты, а также перечислю открытые вопросы, которые помогут лучше понять ситуацию.

КОМПРОМИСС

Пятое правило – компромисс. От правды не скроешься. Большинство непростых разговоров заканчиваются компромиссом, так почему бы не начать с него? Подумайте, сколько времени и сил вы сэкономите, если начнете обсуждение уже с готовым планом, который порадует

обе стороны (насколько это возможно). Главное – сформулировать, чего вы хотите, и довольствоваться тем, что вы получите почти все, к чему стремились, хотя кое-чем придется пожертвовать.

ДОВЕРИЕ

Шестое правило – доверие. Если хотите, чтобы люди прислушивались к вам, то дайте им вескую причину для этого. В конце концов, о ваших словах будут судить по вашим поступкам. Если кричать «Вы должны слушать меня, потому что я ваш босс» или «Я знаю, что делаю», хотя видно, что ничего вы не знаете, это принесет больше вреда, чем пользы. Мы обсудим, как важно притормозить и сначала добиться доверия, а потом уже бросаться в бой.

СМЕЛОСТЬ

Наш список правил мы закончим седьмым пунктом – смелостью и умением разбираться в динамике власти на работе. Офисная политика – вероятно, самая сложная проблема, с которой сталкивается сотрудник. Эта тема не для робких, поэтому смелость я оставляю напоследок. Надеюсь, прочитав эту книгу, вы получите навыки и инструменты, необходимые для того, чтобы безопасно преодолеть минное поле внутриофисных дискуссий и интриг, без которых не обходится ни одна организация.

Нужна смелость, чтобы войти в «львиное логово» и обсудить какой-либо вопрос с человеком, который, скорее всего, придерживается иной точки зрения и обладает большей властью, чем вы. В этой главе мы обговорим самые серьезные препятствия, которые мешают продуктивным разговорам, и посмотрим, как их преодолеть. Я расскажу, как другим людям удалось выпутаться из непростых ситуаций и как это можете сделать вы.

Настоятельно рекомендую выполнять упражнения и применять все, что вы узнаете из этой книги, в повседневном общении на работе. Конечно, вы можете скорректировать предложенные здесь сценарии и подстроить их под ваш личный стиль общения.

Позвольте себе рискнуть и попробовать несколько новых подходов, которые раньше вы отвергали. Кто знает, возможно, вам (а также вашим коллегам и начальству) понравится, каким человеком вы станете, прочитав эту книгу.

А теперь за дело.

Мы обрекаем себя на неудачу

У вас когда-нибудь было такое, что на ваших глазах происходил несчастный случай, а вы ничего не могли сделать и просто беспомощно наблюдали? У меня было. Когда моя машина попала в аварию.

Много лет назад, когда я жила в Хьюстоне (штат Техас), я стояла на светофоре за другим автомобилем и вдруг увидела, как прямо на меня едет машина. Я стала оглядываться и лихорадочно соображать, успею ли я отъехать, но ехать было некуда. Я стиснула зубы и зажмурилась, когда машина врезалась мне в бок. Мне повезло. Я не пострадала, и свидетели подтвердили мою версию случившегося. Оказалось, что водитель той машины находился в состоянии алкогольного опьянения. Причем уже не в первый раз. Можно было бы предположить, что после первой аварии он должен измениться. К сожалению, этого не произошло.

Иногда людям нужно много времени, чтобы понять, что их поведение вредит окружающим и рано или поздно может оборвать их собственную жизнь. Будем надеяться, что тот водитель обратился за помощью до того, как мог снова наломать дров.

Как показывает мой опыт, редко кто просыпается по утрам с мыслью «Как бы мне испортить кому-нибудь жизнь сегодня?» И редко кто начинает разговор с целью довести собеседника до слез. Тем не менее, такое случается каждый день. А есть еще мысленный разговор, который вы постоянно ведете с самим собой. Думаю, вы знаете, о чем я, и вполне возможно, что прямо сейчас вы размышляете: «Я так недоволен работой Билла. Не буду ему больше поручать важные проекты» или «Если Донна допустит еще одну ошибку, уволю ее!»

Мысленные разговоры опасны тем, что они разрушают отношения с человеком, хотя он даже не знает, что над ним сгустились тучи. Лично я считаю, что мысленные разговоры самые вредоносные. Они напоминают мне крохотных, незаметных насекомых. Они кусают еще до того, как вы успеете их разглядеть, а значит, вы не можете защититься от них.

Эпидемия избегания: почему ситуацию пора менять – причем срочно!

Избегание сложных разговоров переросло в настоящую эпидемию. Что касается личного общения, люди мастерски наловчились избегать щекотливых тем, особенно связанных с политикой. И, наверное, это неплохо, поскольку в таких разговорах не бывает победителей.

Наверняка вы знаете минимум одного человека (или вы сами такой человек), которого уволили, и он сказал: «Для меня это стало полной неожиданностью». Причем он вовсе не оправдывается. Он действительно не предвидел такого развития событий.

Можно привести массу примеров людей, уволенных без предупреждения, без обратной связи и без какой-либо помощи или поддержки со стороны начальства, которые дали бы им шанс улучшить результаты работы, – на эту тему можно написать целую книгу, а то и трилогию. И это я считаю настоящим преступлением.

Согласно данным стартапа Bravely, который занимается конфликтами на работе и предоставляет множество полезных ресурсов, по меньшей мере 70 % сотрудников избегают неприятных разговоров с начальством, коллегами и своими прямыми подчиненными¹. И тот факт, что такое чудовищное количество людей избегает общения, оказывает катастрофическое влияние на работу и успех организаций и персонала. Вот в чем это проявляется.

- Исследование Джозефа Гренни и Дэвида Максфилда, авторов «Трудных диалогов», проведенное в декабре 2016 года, показало, что каждый неудачный разговор обходится организации в \$7500 и минимум семь рабочих дней².

- Исследование, опубликованное 15 августа 2017 года экспертами по лидерскому развитию и общению из компании Fierce, Inc., показало, что 53 % сотрудников игнорируют токсичные ситуации. Тем самым они позволяют токсичным коллегам сеять хаос на работе³.

- Отчет по кадровому потенциалу (CCP Global Human Capital Report), изданный в июле 2008 года, показал, что сотрудники тратят 2,8 часа в неделю на урегулирование сложных ситуаций – то есть \$359 миллиардов просто выбрасывается на ветер⁴.

В итоге вовлеченность сотрудников и доверие к организации снижаются, в то время как стресс на работе растет. Пора действовать и притормозить распространение этой эпидемии, иначе причиненный вред будет настолько велик, что восстановиться нам уже не удастся.

Нужно с чего-то начать. И предлагаю начать с общения.

¹ Проблема неэффективного общения: Why employees aren't talking, and what we can do about it, Bravely, July 2019, https://learn.workbravely.com/hubfs/Understanding-the-Conversation-Gap.pdf?t=1533596048056&utm_campaign=smart%20brief%20test&utm_source=hs_automation&utm_medium=email&utm_content=64321921&hsenc=p2ANqtz-_4k_KzRnQlCrerxB5Gr0XEMMWshlLmigMT3ElhTx6htsOUK3kcp7H-J_GAqZMvIAdILhbkDX2sEDVSXIQdx9e-xqh8A&_hsmi=64321921 (<https://perma.cc/CCV6-MUW6>).

² Разговоры, которые дорого нам обходятся: Why the way employees communicate will make or break your bottom line, VitalSmarts, 6 December 2016, www.vitalsmarts.com/press/2016/12/costly-conversations-why-the-way-employees-communicate-will-make-or-break-your-bottom-line/ (<https://perma.cc/4YFE-8DTH>).

³ Исследование по токсичным сотрудникам: 2017, Fierce, Inc., 15 August 2017, fierceinc.com/toxic-employees-survey-2017/ (<https://perma.cc/UJZ5-NEUJ>).

⁴ Отчет по кадровому потенциалу: Workplace conflict and how business can harness it to thrive, CCP, July 2008, img.en25.com/Web/CCP/Conflict_report.pdf (<https://perma.cc/9MTX-KAKK>).

Формула общения

Я участвовала в большом количестве рабочих дискуссий, и вот что заметила: чтобы построить диалог, нужны два человека, хотя вы ни за что бы не догадались об этом, если бы видели, что происходит на самом деле.

Вот как выглядит типичный разговор на работе.

Босс: Мы можем поговорить?

Сотрудник: Да.

Босс: Вы не отвечаете моим ожиданиям.

Сотрудник [в ужасе]: Ээ... Ясно.

Босс: Я поставил вас в план повышения эффективности. У вас девяносто дней, чтобы изменить ситуацию.

Сотрудник: Понятно.

Босс уходит с мыслью: «А что, я неплохо справился!» Сотрудник уходит с мыслью: «Я не понял, что сейчас произошло!» (но в гораздо более жестких выражениях, которые было бы неприлично печатать в этой книге).

Этот диалог мог стать очень продуктивным и дать возможность для обеих сторон достичь важных для себя результатов. В данном случае босс должен был использовать метод, который я назвала «продвигаемся к успеху». Этот метод похож на игру в шаффлборд, но вместо того чтобы передвигать шайбу, участники по очереди продвигают разговор к успешному финалу.

Лидер должен взять инициативу в свои руки. «Мы можем поговорить?» и «Вы не отвечаете моим ожиданиям» – эти чудовищные удары бьют мимо цели, и шайба вылетает за пределы поля.

Первый удар должен быть выверен до мелочей. Например, для начала подчеркните что-то положительное в работе сотрудника, это намного более успешный старт. Правила шаффлборда и продвижения к успеху схожи. Игроки бьют по очереди, и это хорошее напоминание для тех, кто склонен доминировать в общении. Согласно этому методу, вы не можете заговорить, пока ваш собеседник не ответит, даже если придется сидеть молча и ждать.

Сначала будет неловко. Вам захочется заполнить тишину и спасти собеседника от тягостного молчания. Не делайте этого! Помните, даже если вы уже три недели прокручиваете этот разговор в голове, ваш собеседник, скорее всего, слышит ваши слова впервые. Дайте ему время осмыслить сказанное и сформулировать ответ. Воздержитесь от желания обсуждать следующие шаги, пока не убедитесь, что попали в цель.

На этом сходства с игрой шаффлборд заканчиваются. В шаффлборде игроки бьют по шайбе, чтобы набрать больше очков и обойти соперника. В жизни подобное поведение называется подавлением собеседника, когда один человек должен выиграть, а другой проиграть. Мы стремимся вовсе не к этому. Нам нужна взаимовыгодная ситуация.

Как и шаффлборд, словесную игру можно значительно усовершенствовать с помощью терпения и практики, поэтому я предлагаю вам сразу применять в реальной жизни навыки, которые мы будем обсуждать.

Могу сказать со стопроцентной уверенностью, что, когда вы овладеете навыками эффективного общения, ваша жизнь изменится так, как вы и не мечтали.

Пять признаков того, что вам грозит неприятный разговор

Люди часто говорят: «Я и представить себе не мог...» или «Для меня это полная неожиданность». Однако, оглядываясь назад, мы понимаем, что все признаки были налицо. Просто мы не хотели обращать на них внимания.

Мне это знакомо. Как я говорила, мне казалось, что мои отношения с начальницей стали лучше. Мне так хотелось верить в это, что я игнорировала очевидные признаки, которые намекали на то, что нам предстоит неприятный разговор.

Если бы я была внимательнее, я бы подготовилась, и результат мог быть совершенно другим. Или как минимум этот разговор не травмировал бы меня так сильно.

Признак первый: раньше вы были правой рукой, а превратились в пустое место

Когда-то вы были правой рукой своего босса – первым, к кому он обращался за помощью. Он говорил: «Даже не знаю, что бы я без вас делал» или «Если бы у всех была такая рабочая этика, как у вас!» А теперь вы превратились в невидимку.

Ваши советы и предложения входят в одно ухо и выходят из другого. Вам даже кажется, что, если вы перестанете приходить на работу, никто этого не заметит.

В похожую ситуацию попал один из моих клиентов. «Я упустил из виду один из важнейших признаков того, что надвигается неприятный разговор. Моя начальница сильно разозлилась, когда я возразил ей на собрании нашего отдела. После того собрания все осталось по-прежнему, кроме одного: она перестала интересоваться моим мнением по стратегическим решениям.

Через несколько месяцев она сказала, что нам надо поговорить, заставила ждать в ее кабинете больше десяти минут, а затем сообщила, что я уволен, потому что я скандалист и спорщик. Я не поверил своим ушам!»

Признак второй: короткие, иногда односложные разговоры с вашим менеджером стали нормой

Раньше разговор с боссом мог тянуться часами. Вы оживленно обсуждали тот или иной вопрос, взвешивали плюсы и минусы очередной блестящей идеи. А теперь вам повезет, если ваш босс ответит вам хотя бы по электронной почте – не больше 280 символов.

Признак третий: босс всеми силами избегает вас

На первый взгляд, это очевидно, но большинство не догадываются, что проблема в них. Они считают, что их менеджер загружен работой и у него нет времени обмениваться любезностями. Или что их босс не из тех сентиментальных свойских лидеров, о которых пишут в статьях об эффективном лидерстве.

Вместо того чтобы тешить себя надеждой, что поведение вашего босса – его проблема, а не ваша, подумайте вот о чем.

- Вы можете назвать конкретный день и час, когда ваш босс переключился с дружеских отношений на холодность и отчужденность? Возможно, вам не удалось добиться высоких результатов по важному проекту. Или семейные дела помешали вам сдержать обещание, которое вы дали боссу.

- На последней аттестации вы получили низкую оценку по эффективности работы, причем без каких-либо объяснений? Вы решили ничего не выяснять из страха, что ваш босс скажет что-то неприятное.

- Вы стали чаще жаловаться менеджеру, вместо того чтобы помогать ему? Вы не имели в виду ничего плохого. Но, похоже, вы совершили типичную ошибку – перепутали своего босса с другом.

Признак четвертый: что бы вы ни делали, все плохо

Ваша работа возвращается к вам с массой поправок и минимальными объяснениями. Вы поступаете как все: принимаете поправки и не задаете себе ни одного вопроса о том, как же вас угораздило так сильно сбиться с курса. И подобная ситуация тянется до того момента, когда ваш босс окончательно разочаруется в вашем профессионализме.

Вы тут же делаете вывод, что ваш босс слишком придирчивый. Вы разочарованы, но вряд ли так же сильно, как ваш босс. Он назначает вам встречу у себя в кабинете. Вы отмечаете день в своем календаре, не задумываясь, почему он вызывает вас.

Признак пятый: босс перестает отвечать на ваши звонки, сообщения и электронные письма

Вы несколько раз пытались обговорить со своим боссом важный вопрос. Ваши звонки переключаются на голосовую почту. Вы пишете электронные письма. Но опять-таки нет ответа. Тогда вы решаете прибегнуть к последнему средству и пишете SMS-сообщение. Тишина. Вы спрашиваете коллег, удастся ли им поговорить с начальством. Ваш вопрос вызывает у них удивление, поскольку никаких изменений они не заметили.

Возможно, ваш босс обдумывает план, как обсудить с вами сложившуюся ситуацию. Ему не хочется говорить об этом, поэтому он делает то же, что и все люди в подобном случае. Он избегает любого общения, пока не наберется смелости, чтобы озвучить свои мысли.

Не допускайте фатальной ошибки, как большинство. Отсутствие новостей (или в данном случае отсутствие ответа) – это не хорошие новости. Как только вы заметите, что вас обходят стороной, придумайте, как привлечь внимание менеджера. Сделайте это, даже если подозреваете, что это может быть вашей последней встречей с ним. Лучше точно знать, что к чему, а не пребывать в подвешенном состоянии.

Запомните, что менеджеры, недовольные работой своих сотрудников, часто избегают прямого обсуждения проблемы, которая их беспокоит. Они уклоняются, переводят разговор на посторонние темы, откладывают его и молятся про себя, чтобы проблема решилась как-нибудь без их участия. Вспомните это, когда заметите, что отношение вашего босса к вам изменилось. Вместо того чтобы прятать голову в песок (как и ваш босс), лучше решить проблему до того, как ситуация дойдет до кульминации и отношения уже будут невозможно восстановить. В этой книге я подробно объясню, как это сделать.

Как создать условия для успешного разговора

Подготовка: на старт, внимание, марш

Когда планируете сложный разговор, нужно настроиться на позитив. Подумайте, как добиться результата, который не только поможет преодолеть трудную ситуацию, но и даст повод с нетерпением ждать следующего разговора, который еще на один шаг приблизит вас к конечной цели. В этом контексте подумайте, где лучше провести разговор и какое время для него выбрать.

Место, место, место

От того, где вы будете обсуждать неприятную тему, может зависеть реакция собеседника, а следовательно, и результат, которого вы надеетесь достичь.

Я недавно возглавил отдел, и однажды по пути домой у меня случился разговор с сотрудником, которого нанял мой предшественник. Оказывается, он думал, что его наняли на смену бывшему лидеру, и он хотел уточнить, можно ли рассчитывать на устные обещания, которые ему дали относительно его будущего в компании. В частности, по поводу зарплаты, бонусов и карьерного роста.

Сначала меня смутили его смелость и прямолинейность. Я стал задавать вопросы, чтобы понять, как именно он видит свое будущее в нашей компании. Он сказал, что мой предшественник обещал передать ему свой пост, когда он уйдет на пенсию, а также он рассчитывал на бонусы за выслугу лет и прибавку к зарплате. Я подробно расспросил, о каких бонусах и зарплате идет речь, и он сказал, что о таких же, как у меня.

Поскольку речь шла об HR-отделе и учитывая суть нашей работы, мы оба имели доступ к личной, конфиденциальной информации, и я предположил, что ему известны условия моего компенсационного пакета. И я совершил ошибку – я озвучил хоть и не конкретную сумму моей зарплаты и бонусов, но общую информацию о том, что мне предложили при назначении на должность начальника отдела. Когда я поделился этой общей информацией, мой сотрудник попросил дать ему письменный документ, подтверждающий то, что для него гарантированы те же условия в будущем.

Я отказался и заявил, что он не получит эту должность, потому что ее получил я, и я вовсе не планирую уходить, как и выбирать себе преемника чуть ли не в первый день работы. Я попросил его прекратить этот разговор, когда понял, что сболтнул лишнее. С тех пор между нами наметилось напряжение.

Оглядываясь назад, я понимаю, что нельзя было продолжать разговор в том непринужденном духе, в каком он начался. Надо было сразу прервать его и назначить время для официального диалога в более профессиональной обстановке, а не на парковке в конце тяжелого рабочего дня.

Так у меня было бы время, чтобы выяснить, что было и не было обещано этому сотруднику, а также подготовить более обдуманый ответ и обсудить будущее этого сотрудника в компании, а не защищаться самому.

Эй Джей Дженнесс,

HR-специалист, обладатель сертификата SHRM-CP, вице-президент, HR-директор Admiral/Fremont Beverage

Как и Эй Джей, я на собственном опыте поняла, что выбор места для разговора влияет на его итог. В начале моей карьеры один из моих менеджеров решил обсудить ситуацию, которая не давала ему покоя. Разговор состоялся в лифте нашего офиса, и все было хорошо, пока мы были единственными пассажирами. Но по мере того как лифт стал останавливаться на всех этажах и его наполняли посторонние люди, наш продуктивный разговор разваливался.

В больничных лифтах висит знак, напоминающий персоналу, что не следует обсуждать пациентов в лифте. Некоторые разговоры не предназначены для посторонних ушей. А ведь всем хочется подслушать увлекательную дискуссию, которая происходит всего в нескольких шагах от вас. Вот почему место, которое вы выберете для сложного разговора, не менее важно, чем то, что вы планируете сказать. Однако мы редко об этом задумываемся.

В современных офисах с их новомодным дизайном бывает сложно отыскать подходящее место для непростого разговора. Некоторые люди работают в офисах без стен, а многие работают удаленно.

Если ваш офис не дает возможности уединиться, назначьте встречу в конференц-зале с жалюзи. Такие темы, как увольнение или необходимость поставить сотрудника в план повышения эффективности (то есть обозначить неудовлетворение его работой), важно обсуждать с глазу на глаз, даже с теми сотрудниками, которые работают удаленно.

Готовьтесь к худшему, надейтесь на лучшее

В целом я считаю себя оптимистом. Однако когда речь идет о сложных разговорах на работе, мой опыт подсказывает, что лучше готовиться к худшему. Так вы ничего не потеряете, если результат превзойдет ваши ожидания.

Подумайте вот о чем.

• **Как можно ответить на вопрос «Поговорим?»** Таких ответов ограниченное количество. Перечислим их:

– «Конечно!», а затем «Я очень рад, что вы подняли этот вопрос». В данном сценарии вам дают зеленый свет. Жмите на газ и направьте разговор к запланированной цели.

– Слезы и «Почему у меня такое чувство, что сейчас случится что-то ужасное?» Здесь нужно сбросить скорость и нажать на тормоза. Затеяв разговор с человеком, которого вы застали врасплох своим вопросом (оправданно или нет – другое дело), вы не приблизитесь к цели. В данной ситуации лучше сделать паузу и дать человеку возможность собраться с мыслями. Затем обсудите, имеет ли смысл продолжить разговор или стоит назначить другое время.

– «Нет, сейчас неподходящее время». Вам полностью преградили путь. Оптимальный ответ на это: «Хорошо, давайте назначим день и час для разговора».

– «Нет». Вы врзались в кирпичную стену. Сложно спорить с боссом или коллегой после такого ответа. Их явно не интересует общение с вами. Вам придется решить, насколько далеко вы готовы зайти, чтобы обсудить вопрос, или лучше оставить все как есть. Если один из ваших подчиненных скажет вам «нет», то, конечно же, нельзя мириться с таким ответом. В данной ситуации придется превратить вопрос в утверждение и сказать: «Вы, наверное, не поняли меня. Нам нужно поговорить».

• **Сохраняйте спокойствие, когда обстановка накаляется.** Если вы хотите докопаться до сути вопроса, то, скорее всего, разговор получится довольно эмоциональным.

Именно такие моменты – испытание на самообладание. Некоторым помогает считать до десяти, прежде чем отвечать. Это позволяет им перевести дыхание и сформулировать ответ так, чтобы не подливать масла в огонь. Некоторые считают, что умение активно слушать помогает остудить ситуацию. Вы формулируете своими словами то, что сказал собеседник, и тем самым показываете, что услышали и поняли его. Тогда он гораздо спокойнее воспримет ваши слова.

- **Сосредоточьтесь на том, что вы слышите, а не на том, что вы хотите ответить.**

Зачастую мы так заняты обдумыванием своего ответа, что плохо слушаем собеседника. Чтобы избежать этой ошибки, задавайте уточняющие вопросы: «Вы не могли бы рассказать подробнее об этом?» или «Почему вы так думаете?» Это поможет понять собеседника. Постарайтесь меньше говорить и больше слушать во время неприятного разговора. Удивительно, насколько улучшается общение, когда люди чувствуют, что их внимательно слушают.

- **Избегайте синдрома застрявшего кетчупа.** Среди вас наверняка найдутся люди, которые еще помнят рекламу кетчупа, когда певица и автор песен Карли Саймон поет «Томительное ожидание», а мы ждем, когда же из бутылки польется кетчуп. Не знаю, как вы, а я была уверена, что кетчуп застрял и нечего даже надеяться, что он вытечет из бутылки. К моему удивлению, как только кетчуп начал течь, он уже не останавливался. Иногда нам сложно начать разговор, когда нужно обсудить неприятную ситуацию. Но, если мы сделаем над собой усилие, разговор потечет свободно и непринужденно. Дело в том, что почти в любом разговоре у вас обязательно будет возможность переформулировать свою мысль несколько раз в зависимости от того, что ответит ваш собеседник. Главное, набраться терпения и позволить себе не спешить вначале. Успешный разговор – не самый короткий разговор, тут важно послевкусие, которое остается у собеседника.

Настройтесь на успех

У вас случались споры, когда вы продолжали убеждать собеседника даже после того, как одержали победу? У меня случались, и я знаю многих, у кого это вошло в привычку. Мы настолько увлечены тем, чтобы сформулировать свое мнение и доказать свою правоту, что полностью упускаем момент, когда собеседник говорит: «Хорошо, я вас понял. А что дальше?» Вместо того чтобы слушать, мы будто следуем заранее составленному плану и не останавливаемся, пока не выскажемся по всем пунктам, которые для себя наметили.

Как я уже говорила, лучше приступить к таким разговорам, ожидая худшего. Но это не значит, что не следует готовиться к успешному обороту событий. С практикой и коучингом вы научитесь легко вести подобные разговоры в повседневном общении с коллегами. Вы также научитесь улавливать признаки, которые говорят, что собеседник понял вас и готов двигаться дальше.

В следующей главе мы подробно обсудим первое правило сложных разговоров на работе – уверенность. Как показывает моя практика консультанта и коуча, уверенность – та область, в которой даже небольшие изменения значительно улучшают то, как мы позиционируем себя и какое впечатление производим на окружающих. Поэтому я начинаю список правил с уверенности.

КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ

- Иногда людям нужно много времени, чтобы понять, что их поведение вредит окружающим и рано или поздно может оборвать их собственную жизнь.
- Как показывает мой опыт, редко кто просыпается по утрам с мыслью «Как бы мне испортить кому-нибудь жизнь сегодня?» Помните об этом,

прежде чем осуждать людей и совершать поступки, о которых вы потом пожалеете.

- Мысленные разговоры опасны тем, что они разрушают отношения с человеком, хотя он даже не знает, что над ним сгустились тучи. Невысказанные проблемы причиняют больше вреда, чем слова.

- Избегание сложных разговоров переросло в настоящую эпидемию. Если вы сомневаетесь, стоит ли обсуждать сложный вопрос, подумайте, чему вы хотите способствовать – болезни или лечению.

- Чтобы построить диалог, нужны два человека, хотя вы ни за что бы не догадались об этом, если бы видели, что происходит на самом деле. Не превращайте диалог в свой монолог.

- Вместо того чтобы прятать голову в песок, лучше решить проблему до того, как ситуация дойдет до кульминации и отношения уже будет невозможно восстановить.

- Обязательно подготовьтесь к разговору – это очень важно! Не забудьте обдумать, где вы проведете встречу и когда, поскольку оба фактора окажут значительное влияние на ход и результат беседы.

- Ждите худшего, надейтесь на лучшее. Обдумайте все возможные последствия (хорошие и плохие), к которым могут привести слова: «Нам нужно поговорить». Заранее подготовьте ответы, чтобы не сбиваться с темы обсуждения.

- И не забудьте обдумать, что вы будете делать, когда убедите собеседника. В какой-то момент нужно остановиться, а не доказывать свою точку зрения до бесконечности и говорить больше, чем следовало бы.

Глава 1

Уверенность

Как доверять себе и собеседнику

Сложный разговор приносит оптимальный результат, когда вы твердо стоите на ногах и действуете смело, решительно, поэтому первое правило – уверенность. В этой главе мы обсудим взаимосвязь между уверенностью и необходимостью доверять себе и другим. Я расскажу вам о признаках недоверия к себе и посоветую, как исправить ситуацию. Также мы поговорим о том, что такое позитивный настрой и как ваши убеждения влияют на ваши действия. Надеюсь, ваша уверенность в том, что вы справитесь с любым сложным разговором на работе, вырастет и вы найдете в себе смелость проявить инициативу и обсудить вопросы, которые нужно обсудить.

Страх и уверенность тесно взаимосвязаны, особенно когда речь идет о сложных разговорах. Многие боятся, что не справятся с разговором на щекотливую тему и только усложнят ситуацию. Наши страхи зачастую не обоснованы и подкрепляются внутренним голосом, который нашептывает нам ложь: «Ни к чему хорошему это не приведет», или «С чего ты взял, что ты эксперт?», или «Да он никогда не изменится». В двух словах, вы не доверяете себе или не доверяете человеку, с которым надо поговорить, и поэтому множество важных разговоров так и не происходят. Вы думаете: «Зачем мучиться?» И молчите, а это ведет к массе других проблем.

Внутренний голос, который вы слышите, призван защищать вас, даже когда ни в какой защите вы не нуждаетесь, и порождают его заступничество сомнения. Например, вы хотите попросить босса о заслуженном повышении. Но голос у вас в голове шепчет: «Шутишь? Ты, конечно, молодец, но не настолько же» или «Тебе не кажется, что, если бы ты был готов к повышению, твой босс уже давно повысил бы тебя?» Этот голос хочет защитить вашу самооценку на тот случай, если вы все-таки не получите повышения. Поэтому вы не просите о повышении. А потом жалеете о своем решении, когда это повышение достается вашему коллеге, особенно если он становится вашим новым начальником.

Этот голос похож на дорожный знак, указывающий только один-единственный путь – путь сомнений. В двух словах, вы не доверяете себе, или у вас нет доверительных отношений с человеком, с которым вам нужно поговорить. Ваша цель – устранить (или, по крайней мере, значительно ослабить) сомнения. Можно укрепить уверенность и доверие. Но для этого нужно изменить настрой и быть готовым к тому, чтобы выбрать новый путь. А также рисковать. В этой главе мы наметим новый маршрут, который приведет вас к конечному пункту назначения – доверию.

Если бы да кабы

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.