

Глава 11

«Да, но...»

Советы для трудных случаев

Человек удивленный наполовину побежден.
Томас Фуллер

Преподавая изложенный в этой книге материал довольно продолжительное время, мы (авторы) уже привыкли к высказываниям вроде таких: «Да, но мой случай намного сложнее!» или «Да, но люди, с которыми я имею дело, не так легко согласятся изменить свое мнение. К тому же большинство моих проблем возникают совершенно неожиданно и застают меня врасплох». Таким образом, можно придумать десяток причин, по которым рассмотренные нами приемы не подходят для реальных ситуаций.

Да, но что если кто-то делает что-то абсолютно незаметно? Это сводит с ума, но не поддается определению. Как можно справиться с этим?

Да, но что если мой спутник жизни отказывается даже просто поговорить о чем-то важном? Невозможно силой склонить человека к диалогу.

Да, но что если я не могу быстро успокоиться? Мне говорили не ложиться спать сердитым, но иногда я думаю, что мне нужно некоторое время побыть наедине с собой. Что мне делать?

Да, но что если я не доверяю собеседнику? Как я должен бороться с этим?

Да, но и начальник, и жена слишком остро реагируют на любую критику. Разве не лучше оставить все как есть?

По правде говоря, навыки ведения диалога, о которых мы говорили, применимы буквально в любой мыслимой ситуации. Но поскольку есть случаи, которые гораздо сложнее других, мы выбрали семнадцать весьма непростых ситуаций и выскажем пару-тройку мыслей по поводу каждой из них.

Сексуальные домогательства и схожие проблемы

«Да, но...»

Не то чтобы кто-то делал мне неприличные намеки или что-то в этом роде. Но мне не нравится, как ко мне относятся. Как можно решить эту проблему и не нажить себе врагов?

Опасный момент

Кто-то позволяет себе использовать жесты или произносить комментарии, оскорбительные с вашей точки зрения. Он поступает так нечасто и не слишком явно, поэтому вы сомневаетесь, поможет ли в этой ситуации обращение к руководству. Как поступить в данном случае?

В подобных обстоятельствах проще всего решить, что все козыри на руках у вашего обидчика. Вам кажется, что правила этикета созданы для того, чтобы окружающие могли вести себя неподобающим образом, а если вы возмутитесь, то произведете впечатление слишком чувствительного человека.

Вообще-то большая часть таких проблем исчезает, если их обсудить наедине со своим обидчиком, чувствуя себя уверенно и сохраняя к нему уважение, причем последнее будет сделать сложнее всего. Если слишком долго мириться с подобным поведением, у вас появится склонность создавать в уме все более и более неприглядную историю о злодее в лице своего недоброжелателя. Это может привести к тому, что под воздействием накопившихся отрицательных эмоций

вы будете готовы разорвать своего собеседника на куски, что неизбежно проявится в разговоре — если не в словах, то в вашей жестикуляции и мимике.

Решение

Дополните картину происшедшего. Если до разговора вы слишком долго терпели такое поведение, признайтесь себе в этом. Это поможет отнестись к обидчику как к разумному и порядочному человеку, даже если что-то в его поведении и не подходит под это описание.

Почувствовав определенное уважение к этому человеку, вы можете приступать. Определив общую цель, восстановите в памяти свой путь к действию [приемы ПОМНИ], например:

«Я бы хотела поговорить о том, что мешает нашей совместной работе. Это непросто, но, мне кажется, мы лучше пойдем друг друга, если все же поговорим на эту тему. Ты согласен?» [*Создайте общую цель.*]

«Когда я вхожу в твой кабинет, то иногда ты рассматриваешь меня с ног до головы. Если я сижу рядом с тобой за компьютером, временами ты кладешь руку на спинку моего стула. Не знаю, замечаешь ли ты это сам, поэтому я решила обсудить эти детали прежде, чем скрытый за ними смысл поставит меня в неловкое положение. Что ты об этом думаешь?» [*Придерживаемся верного курса — ПОМНИ.*]

Если в подобном разговоре у вас получится сохранить как уважение к собеседнику, так и уверенность в себе, то в большинстве случаев проблемы прекратятся. И помните: если нарушения выходят за рамки приличий, без колебаний обращайтесь в соответствующие органы, чтобы защитить свои права и достоинство.

Слишком обидчивый супруг (супруга)

«Да, но...»

Что делать, если ваш супруг слишком обидчив? Вы пытаетесь помочь ему своей конструктивной критикой, но его реакция столь неадекватна, что в результате вы предпочитаете промолчать.

Опасный момент

Часто в первый год семейной жизни супружеские пары заключают некий негласный договор, который влияет на их дальнейшее общение в браке. Скажем, если один человек слишком вспыльчив и не приемлет критику или второй неправильно излагает свои мысли, то они предпочитают ничего не говорить друг другу и живут молча. Для того чтобы они начали что-то обсуждать, проблема должна стать действительно огромной.

Решение

Как правило, проблема заключается в неумении удержать верный курс. Если вас что-то беспокоит, сразу же обратите на это внимание. Хорошо помогает противопоставление: «Я не пытаюсь сделать из мухи слона, но мне бы хотелось уладить эту проблему, прежде чем она выйдет из-под контроля». Опишите те стороны поведения собеседника, которые вызывают у вас опасения: «Когда Джимми устраивает беспорядок в своей комнате, ты начинаешь язвительно придирааться, чтобы привлечь его внимание. Ты называешь его свиньей, а потом смеешься, будто это шутка». Тактично объясните возможные последствия: «Сомневаюсь, что это оказывает на него то воздействие, на которое ты рассчитываешь. Он не понимает твоих намеков и, боюсь, обижается на тебя». [Ваша точка зрения.] Вызовите собеседника на откровенность: «Ты думаешь иначе?»

Наконец, не упустите признаки того, что безопасность оказалась под угрозой, и восстановите ее. Если вы все де-

лаете правильно, но собеседник продолжает защищаться, не думайте, что вопрос невозможно обсудить. Тщательнее обдумайте свой подход. Отступите от темы разговора, сделайте все возможное, чтобы партнер почувствовал себя в безопасности, и вновь попробуйте откровенно высказать свои мысли. [Приемы ПОМНИ.]

Когда супруги больше не прислушиваются к мнению друг друга, то лишают себя привилегии иметь постоянное доверенное лицо и упускают массу возможностей помочь друг другу сделать общение более эффективным.

Невыполнение обязательств

«Да, но...»

Мои коллеги необязательны. Мы часто обсуждаем способы улучшить нашу работу, но после этого никто не делает того, о чем договорились.

Опасный момент

Плохие коллективы не пытаются бороться с подобными проблемами. В *хороших* командах решать вопросы, касающиеся поведения подчиненных, приходится начальнику. В *самых лучших* коллективах каждый сотрудник является частью общей системы взаимной ответственности. Если кто-то нарушает общее соглашение, коллеги сразу же откровенно говорят с ним об этом. Опасно ждать, пока босс сделает то, что должны делать настоящие товарищи.

Решение

Если ваш коллега не делает того, что, по вашему мнению, должен, пришло время взять слово вам.

Мы поняли это, понаблюдав за группой руководителей, которые пришли к выводу о необходимости в разумных пределах сократить расходы, чтобы собрать средства для решения первоочередной задачи. Это решение казалось удачным в теплой неофициальной беседе, но на следующий

же день один из участников собрания отступил от этого соглашения и произвел авансовую предоплату консультационных услуг на следующие полгода — сделал как раз то, что не входило в понятие «разумные расходы».

Один из коллег, который видел, как это происходило, не сумел понять, что только важная дискуссия может определить, как повлияет этот поступок на коллектив: сплотит или разъединит его. Вместо этого он решил, что принимать решение о том, стоит ли призывать этого человека к ответу, — дело его начальника, и промолчал. К тому времени как босс узнал о сделке и занялся этим вопросом, политика компании уже была нарушена, а деньги истрачены. В результате мотивация людей, направленная на поддержку нового плана, потихоньку сошла на нет, а у коллектива вскоре совсем не осталось наличных средств на оплату первоочередных расходов.

Когда команда намерена собраться для разговора о решительных переменах или смелых нововведениях, сотрудники должны быть готовы не оставлять без внимания факт нарушения кем-то из них принятого соглашения. Успех не зависит от осуществления всех ожиданий, а основывается на решимости членов команды провести важные переговоры в том случае, если покажется, что кто-то из них стремится воспользоваться устаревшими, но привычными моделями поведения.

Почтительное отношение к начальству

«Да, но...»

Люди, работающие со мной, всегда пытаются угадать, что бы мне хотелось услышать, и говорят только это. Они проявляют мало инициативы при решении важных вопросов, так как опасаются, что я не соглашусь с ними.

Опасный момент

Когда руководители сталкиваются с излишней почтительностью (ее еще можно расценить как подхалимство), как

правило, они совершают одну из двух типичных ошибок: либо неправильно определяют причину такого поведения (страх), либо пытаются бороться с этим командными методами.

Ошибочное понимание. Часто начальники вызывают страх у своих подчиненных, но отрицают это: «Кто, я? Да я же не делаю ничего, что могло бы напугать людей». Они не научились наблюдать и не осознают, как ведут себя в стрессовой ситуации. Несмотря на собственные утверждения, их поведение, привычка мыслить крайностями, подсознательное злоупотребление властью вызывают страх, а в результате — подхалимство.

Существует другая разновидность ошибочного понимания ситуации: руководители, которые сталкиваются с угождением со стороны своих подчиненных, думают, что они сами делают что-то неправильно, в то время как на подчиненных влияет фантом предыдущего начальника. Такие руководители изо всех сил стараются действовать открыто и дружелюбно, чтобы сойтись с подчиненными поближе, но, несмотря на все их усилия, сотрудники предпочитают сохранять дистанцию. Часто подчиненные относятся к начальству как к знаменитостям или диктаторам, хотя вполне возможно, что те ничем не заслужили этого.

Прежде чем предпринимать какие-то действия, необходимо выяснить, кроется ли причина в вас самих или же на поведение подчиненных оказывают влияние воспоминания об их предыдущем руководителе, а может быть, и то и другое.

Командный метод борьбы. Многие руководители используют простую тактику — *приказывают* подчиненным прекратить подхалимаж.

— У меня создалось впечатление, что вы соглашаетесь только потому, что я начальник, а не из-за того, что в моем предложении есть смысл.

— Безусловно!

— Я бы хотел, чтобы вы прекратили это делать и просто прислушались к самой мысли.

— Конечно, как скажете, босс!

В таком случае вы попадаете в известную ловушку: если ничего не говорить, ситуация не изменится; если вы что-то скажете, то можете непреднамеренно ее ухудшить.

Решение

Прежде всего поработайте над собой. Осознайте свою причастность к проблеме. Не спрашивайте своих непосредственных подчиненных — если они уже лебезят перед вами, то не признаются в этом. Посоветуйтесь с коллегой, занимающим такую же должность, который наблюдал вас в рабочей обстановке, попросите его высказаться откровенно. Являются ли причиной угодничества подчиненных какие-либо действия с вашей стороны? Если да, какие именно? Пусть ваш коллега искренне выскажется об этом. Вместе с ним разработайте план решения проблемы, примените его и проследите за результатами.

Если проблема вызвана тенью прошлого начальника (его поступками), обратитесь к коллективу. Опишите ситуацию на общем собрании и спросите совета у присутствующих. Не пытайтесь навязать решение, применяя командный метод. Вы не должны этого делать. Поощрите тех, кто отважится высказаться, приветствуйте искренность. Если высказанное мнение не совпадает с вашим, поблагодарите человека за честность. Если потребуется, прибегните к хитрости. Заметив, что собеседники боятся не согласиться с вами, сделайте это сами, пусть они увидят, что приветствуются любые точки зрения. Если будет нужно, выйдите из комнаты, чтобы ваши сотрудники перевели дух и смогли в ваше отсутствие обменяться мнениями о том, как себя вести.

Подорванное доверие

«Да, но...»

Я не знаю, что делать. Сомневаюсь, что смогу доверять этому человеку. Он не выполнил к сроку важное задание. Можно ли положиться на него опять?

Опасный момент

Часто считается, что доверие или есть, или его нет. Вы или доверяете кому-то, или нет. Поэтому на доверии пытаются играть: «Почему я не могу задержаться после полуночи? Ты мне не доверяешь?» — спрашивает ваш сын-подросток.

Доверием не нужно наделять неограниченно; более того, оно часто бывает частичным и чрезвычайно конкретным. Доверие также бывает двух видов: основанное на мотивации и на способностях сделать что-либо. Например, вы можете доверить мне руководство своим отделом по связям с общественностью, поскольку у меня положительная мотивация к этому, но нельзя ожидать от меня хорошей работы, ведь я в ней ничего не понимаю.

Решение

Решение должно касаться какого-то конкретного вопроса, а не конкретного человека.

Когда речь идет о восстановлении доверия к другим, не устанавливайте планку слишком высоко. Попробуйте поверить человеку только в одном вопросе, не касайтесь его жизни в целом, вам это не нужно. Чтобы почувствовать себя в безопасности в данный момент, поговорите о причинах своего беспокойства. В категоричной форме расскажите о своем видении происходящего: «Мне кажется, ты говоришь только о положительных сторонах своего плана. Чтобы составить полную картину, мне нужно знать и о возможных недостатках. Ты согласен?» Если собеседники неискренни, укажите им на это.

Кроме того, не используйте свое недоверие как повод наказывать человека. Если он не оправдал вашего доверия в одном вопросе, не основывайте на этом свои суждения о человеке в целом. Создавая в уме историю о злодее, которая преувеличивает ненадежность окружающих, вы тем самым оправдываете их нежелание искать вашего доверия. Вы попадете в замкнутый круг и в результате вместо желаемого получите совершенно обратное.

Нежелание говорить о серьезных вещах

«Да, но...»

Мой муж — именно тот человек, о котором вы рассказывали. Знаете, я пытаюсь поговорить с ним на серьезную тему, обсудить важный вопрос, он же просто замыкается в себе. Что мне делать?

Опасный момент

Очень легко обвинять других в нежелании оставаться в диалоге, как будто это у них какой-то сбой на генетическом уровне. Проблема не в этом. Если другие не хотят говорить о важных вещах, это происходит потому, что они сомневаются в пользе таких разговоров. Либо вы, либо они действительно не обладают развитыми навыками ведения диалога, а может, только считают так.

Решение

Прежде всего поработайте над собой. Возможно, ваш супруг испытывает отвращение к любым обсуждениям, даже если его собеседник владеет искусством диалога. Тем не менее вы сами — единственный человек, которого вы можете изменить. Начните с решения простых задач, не беритесь сразу за сложные вопросы. Сделайте все, что в ваших силах, чтобы восстановить безопасность. Постоянно следите за тем, когда, в какой ситуации ваш муж начинает испытывать дискомфорт. Не говорите категорично, отделяйте намерение

от результата: «Я знаю, ты совсем не собираешься...» Если ваш муж постоянно избегает обсуждения своих личных проблем, научитесь учитывать и его курс, принимайте во внимание его путь к действию. Тренируйте применение этих приемов при любой возможности. Короче говоря, начинайте с простого, а затем воспользуйтесь всеми вашими навыками ведения диалога.

Учитесь терпению, не ворчите, не теряйте надежды и не впадайте в агрессию. Всякий раз, когда вы раздражаетесь и начинаете сыпать оскорблениями, ваш муж лишний раз убеждается в том, что разговоры на сложные темы приносят лишь вред.

Постоянно демонстрируя лучшие навыки ведения диалога, вы еще больше укрепите ваши отношения, и супруг чаще будет отвечать желанием говорить откровенно.

Заметив признаки улучшения, можно ускорить прогресс, предложив мужу поговорить о вашей *манере* вести разговор. Задача такого поступка — восстановить безопасность, создав общую цель. Вы должны помочь партнеру увидеть *смысл* в подобной беседе, то есть привести настолько убедительную причину, чтобы он захотел принять участие в разговоре.

Расскажите ему, что вы думаете о возможных последствиях этой беседы (как положительных, так и отрицательных), объясните ее важность для ваших отношений. Потом попросите супруга помочь определить темы, на которые вам труднее всего разговаривать. По очереди расскажите о том, как вы оба относитесь к этим вопросам. Затем обсудите возможную выгоду, которую вы оба извлечете, помогая друг другу совершенствоваться.

Иногда, если вы не можете обсудить сложные проблемы, проще поразмыслить о том, как именно вы говорите (или не говорите) о них. Это помогает решиться действовать.

Неясная причина раздражения

«Да, но...»

Человек, которого я имею в виду, не делает ничего откровенно неприемлемого, о чем можно было бы говорить конкретно. Есть лишь незначительные мелочи, которые сводят меня с ума.

Опасный момент

Если люди беспокоят вас на каком-то абстрактном уровне, возможно, их поступки даже не стоит обсуждать. Может быть, проблема заключается не в их поведении, а в вашей терпимости. Например, один руководитель восклицает: «Мои подчиненные меня очень разочаровывают. Вы только посмотрите, какой длины у них волосы!» При этом сотрудники, о которых идет речь, не контактируют с клиентами и партнерами фирмы. Длина волос не имеет никакого отношения к эффективности их работы, и у начальника нет никакой причины для обвинений.

Однако когда незначительные поступки *в то же время* оказываются для вас неприемлемыми, нужно восстановить в памяти свой путь к действию и четко указать, что вам не нравится в окружающих, иначе вам не о чем говорить. В важных дискуссиях нет места абстрактным описаниям, сдобренным вашими расплывчатыми выводами или фантазиями. Например, как только ваша семья собирается вместе, ваш брат начинает ко всем придирааться. Отдельные комментарии не содержат ничего оскорбительного и даже не стоят обсуждения. Но вот о чем вы действительно хотите поговорить, так это о том, что такие двусмысленные высказывания постоянно портят впечатления от семейных встреч. Помните: четкое объяснение фактов — это ваше домашнее задание при подготовке к критическим дискуссиям.

Решение

Проследите свой путь к действию до самого начала. Установите, что именно в поведении окружающих выходит за рамки допустимого, и запомните свои наблюдения. Выполнив домашнее задание, обдумайте свои выводы и убедитесь, что создаваемая вами история является достаточно убедительной для диалога. Если это так, то восстановите безопасность и придерживайтесь верного курса.

Отсутствие инициативы

«Да, но...»

Некоторые из моих сотрудников делают то, что им говорят, но не более. Когда возникает какая-то проблема, они пытаются решить ее простейшим способом. А если это не помогает, они сдаются.

Опасный момент

Большинство людей предпочитают говорить скорее о наличии плохого поведения, чем об отсутствии хорошего. Если кто-то действительно доставляет неприятности, руководители и родители вынуждены предпринимать какие-то шаги. Но если человек просто не может добиться совершенства, то даже непонятно, что ему сказать в этом случае.

Решение

Поднимите планку на более высокий уровень. Не говорите о конкретном деле, решайте проблему в целом. Если вы хотите, чтобы кто-то проявлял больше инициативы, скажите ему об этом. Приведите примеры, когда он сталкивался с трудностью и отступал после первой же неудачной попытки. Поднимите планку и объясните, почему вы это сделали. Вместе обдумайте, что этот человек мог бы сделать, чтобы проявить больше настойчивости при решении данной проблемы.

Например: «Я попросил тебя выполнить задание, которое непременно нужно было сделать до моего возвращения из командировки. У тебя возникли проблемы, ты пытался связаться со мной, а затем не нашел ничего лучше, чем передать мне сообщение через четырехлетнего сына. Подумай, что бы ты мог сделать, чтобы разыскать меня?» или «Что потребовалось бы сделать, чтобы застраховаться от подобных случаев?»

Обратите внимание на то, как вы компенсируете отсутствие инициативы у собеседника. Отвечали ли вы за проверку выполнения его заданий? Если да, то поговорите с ним о возложении этих обязанностей на него. Может быть, чтобы быть уверенным в выполнении конкретного задания, вы поручили его выполнение не одному, а нескольким лицам? Если да, то предложите тому, кто был назначен для выполнения этой работы первым, заранее сообщить вам о достигнутых результатах, чтобы вы могли привлечь дополнительные ресурсы только в том случае, если это будет действительно необходимо.

Вам не стоит обходить молчанием свои обманутые ожидания, в то же самое время *демонстрируя* всем своим поведением недовольство по поводу того, что другие не берут на себя соответствующую инициативу. Лучше откровенно заявите о своих ожиданиях и придите к соглашению: все члены команды наделяются определенными обязанностями и должны вовремя предоставлять вам информацию об их выполнении, чтобы вы имели возможность своевременно проследить за этим.

Повторяющаяся проблема

«Да, но...»

Это не единственный случай. Дело в том, что мне приходится многократно говорить с людьми об одной и той же проблеме. Похоже, я или заработаю репутацию ворчуна, или смирюсь с ситуацией. Что делать?

Опасный момент

Некоторые важные переговоры проходят неудачно, потому что вы неправильно ведете беседу. Вы говорите с человеком, который уже второй раз опаздывает на собрание. Потом третий. Кровь закипает у вас в жилах, но вы, сжав зубы, вновь напоминаете ему о проступке. Наконец, после того как раздражение достигает высшей точки (поскольку в голове уже нарисована совершенно негативная картина происходящего), вы приходите в ярость, делаете язвительные комментарии и в результате производите глупое впечатление, так как ваша реакция выглядит неадекватной, учитывая незначительность проступка.

Если продолжить возвращаться к первоначальной проблеме (постоянным опозданиям), не обращая внимания собеседника на новую проблему, то получится, что вы попадете в замкнутый круг, подобно главному герою фильма «День сурка», и вам придется переживать одну и ту же ситуацию снова и снова, вместо того чтобы заняться решением более важных проблем. В результате так ничего и не решится.

Решение

Учитесь замечать сложившийся шаблон поведения, не концентрируясь на каждом единичном случае. Следите за моделями поведения в развитии процесса, а затем начните разговор о существующей практике. Например, если человек опаздывает на собрания и согласен исправиться, то в следующей беседе не нужно опять возвращаться к вопросу о его опозданиях. Говорить следует о его неспособности выполнить данное им обещание, так как это более значимая проблема и речь теперь идет о доверии и уважении к нему.

Довольно часто люди подвержены излишнему эмоциональному воздействию по самым незначительным поводам только из-за того, что неправильно воспринимают обсуждаемый вопрос. Если вас действительно беспокоит

повторяющаяся проблема, но вы говорите о ее последнем проявлении, то ваши эмоции покажутся окружающим не соответствующими обсуждаемому вопросу. Но происходит интересная вещь, если вы обращаетесь к действительно насущной проблеме. В данном случае вы изъясняетесь без лишних эмоций, абсолютно спокойно. Если вы говорите именно о том, что вас беспокоит, то есть о систематичности проблемы, то сможете лучше контролировать свои чувства и ваша речь будет эффективнее.

Не возвращайтесь к одному и тому же вопросу, иначе ваше беспокойство покажется необоснованным. Говорите о проблеме в целом.

Мне нужно время, чтобы успокоиться!

«Да, но...»

Мне говорили, что не стоит ложиться спать сердитым. Всегда ли это так важно?

Опасный момент

Рассердившись, не так просто бывает успокоиться. Вы создали себе в уме отвратительную историю, ваше тело отреагировало на нее адекватно, подготовившись к драке, и теперь вы изо всех сил пытаетесь не дать волю кулакам. Но проблема в том, что тело не поспевает за тем, что происходит у вас в мыслях. И что же вы делаете? Пытаетесь продолжать диалог, хотя интуиция подсказывает вам на какое-то время отступить. Но ведь мама не раз говорила вам: «Не ложись спать сердитым».

Решение

Вообще-то ваша мама была не совсем права. Она не ошиблась в том, что нельзя оставлять нерешенными серьезные вопросы, но была не права в том, что нужно продолжать дискутировать до победного конца независимо от вашего эмоционального состояния. Вполне справедливо, что вам

необходимо побыть какое-то время наедине с собой и продолжить разговор позже, к примеру завтра.

Возобновляйте беседу после того, как уровень адреналина в крови снизится, и вы спокойно все обдумаете. Прийти к взаимному согласию о необходимости ненадолго прервать диалог — это не то же самое, что прибегнуть к молчанию. Более того, это очень хороший пример ведения нормального диалога.

И в качестве примечания к данной теме: не стоит говорить другим, что им нужно успокоиться и взять тайм-аут. Возможно, они в нем действительно нуждаются, но вы рискуете показаться слишком навязчивым: «Отвлекись минут на десять, успокойся, а потом опять приходи ко мне». В таком случае вам следует попытаться обнаружить источник раздражения собеседников. Поэтому проследите их путь к действию.

Бесконечные отговорки

«Да, но...»

Мой сын-подросток — мастер придумывать различные отговорки. Когда я говорю с ним о какой-либо конкретной проблеме, он всякий раз находит повод, чтобы отвертеться и свалить вину на других.

Опасный момент

Легко оказаться в ловушке непрекращающихся отговорок, особенно если человек не хочет делать то, о чем вы его просили, и знает, что сможет отвертеться, если придумает убедительную причину.

«Я ухожу на работу до того, как сын идет в школу, и он все время опаздывает. Сначала он сказал, что у него сломался будильник. На следующий день, по его словам, возникли какие-то проблемы со старым автомобилем, который мы ему купили. Потом друг забыл за ним заехать. Вслед за тем из-за сильной простуды у него болели уши, и он не слышал звонок своего нового будильника. Потом...»

Решение

Имея дело с людьми с богатым воображением, примите превентивные меры по отношению ко всем новым отговоркам. Решитесь уладить проблему в целом, а не только отдельные ее проявления. Например, после первого опоздания поставьте перед собеседником задачу отремонтировать будильник и *устранить все остальные помехи, которые могут помешать в будущем*. Починка будильника ликвидирует только одну потенциальную причину. Предложите мальчику обсудить саму проблему — его постоянные опоздания.

«Значит, если ты получишь новый будильник, то будешь приходить в школу вовремя? Я согласен. Сделай все возможное, чтобы не опоздать. Я могу рассчитывать, что завтра ты будешь в школе ровно в восемь?»

И помните: если отговорки появляются снова и снова, говорите не о последней из них, а о проблеме в целом.

Нарушение субординации и/или явное неуважение к начальству

«Да, но...»

Что если люди, с которыми вы говорите, не просто сердятся, а нарушают субординацию? Можно ли справиться с этим?

Опасный момент

Если вы обсуждаете с сотрудниками (или даже с детьми) сложный вопрос, всегда остается вероятность того, что они перейдут грань дозволенного, то есть отступят от дружеской дискуссии и начнут ожесточенный спор, а затем откажутся соблюдать субординацию или начнут проявлять неуважение.

Проблема в том, что несоблюдение субординации происходит крайне редко и застает большинство руководителей врасплох. Им необходимо время, чтобы решить, как

поступить. В итоге получается, что нарушителю трудовой дисциплины все сходит с рук. Хуже того, не отреагировав немедленно, руководители сами потворствуют повторению подобного в будущем. С другой стороны, родители, которых застали врасплох, обычно злятся и прибегают к оскорблениям.

Решение

Обязательно реагируйте на нарушение субординации, ставя собеседника на место, но не срываясь при этом на оскорбления. Оставьте первоначальную тему разговора и перейдите к обсуждению поведения собеседника в настоящий момент. Вовремя пресеките проявление неуважения к вам, не дожидаясь, пока оно выльется в открытое противостояние и отказ выполнять ваши указания. Пусть человек знает, что его эмоциональность при обсуждении текущих вопросов может завести его на опасную территорию. «Я бы хотел на минуту отвлечься от обсуждаемого вопроса. Обратите внимание на то, как вы себя ведете. Вы на меня нападаете, повышаете голос. Я склонен истолковывать это как проявление неуважения. Я готов помочь вам устранить все ваши проблемы, но это будет непросто, если вы будете продолжать в том же духе».

Если вы обнаружите, что вам трудно вовремя пресекать попытки нарушения трудовой дисциплины, стоит обсудить эту ситуацию со специалистами из отдела кадров и попросить у них совета.

Сожаление о сказанном

«Да, но...»

Иногда я слишком долго мирюсь с проблемой, а когда наконец высказываюсь, то часто говорю ужасные вещи. Как можно отучиться от этого?

Опасный момент

Когда другие делают что-то, что нас беспокоит, мы создаем историю о том, какие они плохие, и тем самым настраиваем себя на неприятный разговор. А упорно цепляясь за придуманную нами неприглядную историю, только ухудшаем положение вещей. Если мы не пытаемся пересмотреть свои негативные выводы по отношению к сложившейся ситуации, то со временем утверждаемся в них все больше. А когда нашему терпению наступает предел, мы говорим слова, о которых впоследствии жалеем.

Решение

Во-первых, не держите выводы, к которым вы пришли, то есть вашу историю, в себе, сразу же примените приемы ПОМНИ, пока она не разрослась в вашем сознании до вселенских масштабов. Во-вторых, если вы не обратили внимания на создавшуюся проблему сразу же, не начинайте важное обсуждение, пока не поборете в себе чувство гнева. Наметьте время, когда сможете обсудить ее в спокойной обстановке. Используя приемы ПОМНИ, расскажите, что вы видели и слышали, после чего в категоричной форме поделитесь самой простой и наименее обидной из своих историй: «Я разволновался, когда ты сказал, что сосед считает меня настоящим идиотом, и при этом ехидно улыбался. Мне показалось, что тебе нравится говорить мне неприятные вещи. Я прав или нет?»

Если вы все же скажете что-то ужасное («Знаешь, ты очень жесток. Тебе нравится унижать меня, и мне это надоело»), извинитесь. Сказанного не воротись, но вы ведь

можете попросить прощения. После этого придерживайтесь верного курса.

Щекотливые вопросы

«Да, но...»

Что если у кого-то проблемы с личной гигиеной? Или если кто-то нагоняет скуку и его избегают? Как можно говорить на такие щекотливые темы?

Опасный момент

Большинство людей боятся щекотливых вопросов как чумы и изо всех сил стараются их избегать. Можно ли их за это винить? К сожалению, когда страх и ненужное сострадание преобладают над честностью и мужеством, могут пройти годы, прежде чем человек получит чрезвычайно важную для него информацию.

Когда люди все же решаются высказаться, то на смену молчанию часто приходит агрессия. Насмешки, прозвища, завуалированные намеки являются демонстрацией вашего неуважения к человеку и не могут заменить прямого и открытого разговора с ним. Кроме того, чем дольше длится ваше молчание, тем больнее ему будет, когда вы наконец выскажетесь.

Решение

Используйте противопоставление. Объясните, что вы не хотите никого обижать, но стремитесь поделиться тем, что может быть полезным. Определите общую цель. Пусть собеседник знает, что у вас благородные намерения. Скажите также, что вы неохотно касаетесь этой темы, потому что она очень личная, но поскольку проблема касается служебных отношений данного человека, то вы просто обязаны это сделать. Тактично опишите проблему. Не подыгрывайте. Не преувеличивайте. Расскажите о сути проблемы,

а потом предложите свое решение. Хотя подобные разговоры никогда не бывают простыми, они уж никак не должны быть оскорбительными или обидными.

Страсть к уловкам

«Да, но...»

Мои дети постоянно прибегают к словесным уловкам. Если я пытаюсь им объяснить, что не следует поступать определенным образом, они говорят, что я им раньше никогда такого не говорила. Они начинают действовать мне на нервы.

Опасный момент

Иногда родители (и руководители) попадают на крючок и смиряются с проступками людей, которые могут бесконечно находить оправдания тому, что им пришлось поступить именно так. Эти люди не только могут проявлять находчивость в изобретении отговорок, им еще и хватает энергии и желания постоянно заниматься этим. В конце концов они преодолеют ваше сопротивление, и вы смиритесь с тем, что они постоянно отлынивают от работы или делают ее плохо, а трудолюбивым и добросовестным членам семьи (или сотрудникам компании) придется нести несправедливо большую нагрузку.

Решение

Это еще один пример того, что отдельные случаи не должны затмевать проблему в целом (когда речь идет не о единичном эпизоде, а о сложившейся модели поведения). Осторожно затроньте вопрос распределения обязанностей и постоянных уловок, к которым прибегает ваш собеседник, чтобы облегчить себе жизнь. Дайте ему ясно понять, что эти уловки никого не обманывают. Но при этом не концентрируйтесь на каких-то конкретных проступках, поскольку находчивые люди всегда смогут придумать что-то новенькое: «Ты не

говорила, что я не могу называть ее глупой». Говорите как о поведении, так и о его последствиях: «Ты ранишь чувства сестры, когда называешь ее глупой. Пожалуйста, не делай этого или чего-то другого, что может обидеть ее». Приведите примеры их поведения в прошлом, пусть они отвечают за результаты. Не углубляйтесь в обсуждение только одного отдельного случая, говорите о проблеме в целом.

Внезапность проблемы

«Да, но...»

Со мной работает очень много хороших людей, но они полны сюрпризов. Если у них возникают проблемы, я узнаю об этом слишком поздно. А у сотрудников всегда находится хорошее оправдание, но что делать мне?

Опасный момент

Руководители, которых всегда застают врасплох, сами потворствуют этому. Когда сотрудник в первый раз говорит: «Извините, но у меня возникла проблема», такие руководители упускают из виду самое главное. Они интересуются сутью проблемы, совместно выработывают пути ее преодоления, а затем переходят к следующему вопросу. Поступая так, они как бы говорят: «Ничего страшного, если вы вдруг заставите меня решать какую-нибудь из ваших проблем. Если у вас имеется достаточно убедительное объяснение, оставьте свои попытки самостоятельно решить вопрос, займитесь чем-нибудь другим, только предупреджайте меня об этом».

Решение

Четко объясните, что, раз уж вы дали задание, есть только два пути: выполнить его согласно намеченному плану или, если возникают какие-то проблемы, сразу же поставить вас об этом в известность. Точно так же, если кто-то

считает, что сначала должен выполнить другую работу, то первым делом необходимо сообщить об этом вам. Никаких сюрпризов.

Разъясните требование об отсутствии сюрпризов. Как только кто-то приходит с убедительным оправданием невозможности решить неизвестно откуда и когда возникшую проблему, расценивайте это как новую проблему — проблему отношений: «Мы договорились, что, если возникнут какие-либо сложности, нужно сразу же поставить меня в известность. Но мне никто ничего не говорил. Интересно было бы узнать почему?»

Общение с человеком, который нарушает все правила

«Да, но...»

Что если человек, с которым вы чаще других имеете дело, постоянно нарушает все принципы ведения диалога, особенно во время важных дискуссий?

Опасный момент

Если посмотреть на совокупность владения навыками ведения диалога, то все мы по определению оказываемся где-то посередине. Иногда у нас все получается, иногда нет. Одним удается избегать непродуманных решений, у других хорошо получается восстанавливать атмосферу безопасности. Конечно, встречаются и высшие проявления этого таланта. Существуют люди, которых можно назвать прирожденными гениями общения. И вот вы говорите, что работаете (или живете) с кем-то, представляющим собой полную противоположность таким людям. Он (или она) редко пользуется какими-либо навыками ведения диалога. Что же можно сделать в данной ситуации?

Опасность заключается в том, что человек может быть совсем не так плох, как вы думаете, а вы замечаете в нем

лишь худшее. Или же, с другой стороны, он действительно ничего не умеет, но и вы не на высоте, так как пытаетесь решить все проблемы одним махом.

Решение

Предположим, человек постоянно очень плохо ведет себя по отношению ко всем. С чего начать? Здесь применима метафора. Как бы вы съели слона? По маленьким кусочкам. Очень внимательно выбирайте цель. Рассмотрите ее в двух плоскостях: выясните, во-первых, что вас беспокоит больше всего («Он постоянно предполагает худшее и рассказывает ужасные истории»), во-вторых, с чего проще всего начать («Он редко чем-то доволен»).

Определите вопросы, которые касаются наиболее отрицательных черт поведения данного человека, но обсудить которые было бы не слишком сложно. Выберите что-то одно и начните с этого. Выявите общую цель. Постройте разговор так, чтобы заинтересовать собеседника.

«Мне очень нравится, когда мы дружелюбны по отношению друг к другу. Хотелось бы, чтобы это бывало почаще. Есть пара моментов, которые я бы хотел обсудить и которые, я уверен, помогут нам обоим. Мы можем поговорить?»

Не уподобляйтесь сварливой женщине. Не пытайтесь решить все имеющиеся вопросы за один раз. Разделите проблему на составные части и плавно переходите от одного вопроса к другому. Определите один вопрос и работайте только над ним.