

Оглавление

Предисловие	10
Глава 1. Что такое переговоры в экстремальных ситуациях	15
Как мы обычно проводим важные переговоры	17
Самые распространенные темы дискуссий, при которых ставки высоки	23
Наше дерзкое утверждение	24
Резюме: учимся проводить переговоры в экстремальных ситуациях	33
Глава 2. Умение вести дискуссию	34
Поразительное открытие	35
Наш секрет	37
Принцип действия диалога	38
Пополнение общего фонда мнений	38
Искусству диалога можно научиться	43
К чему мы будем стремиться	44
Глава 3. Начнем с себя. Как определить свою цель	46
Если не работать над собой	47
Начнем с себя	49
Первое — сосредоточьтесь на том, что вам действительно нужно	52
Распространенные причины ухода от главной темы разговора	56

Второе — откажитесь от принятия решений с позиции слабака	58
Стремление к неуправляемому «и»	60
Действительно ли такое возможно?	62
Резюме: начните с себя	63

Глава 4. Учимся наблюдать. Как вовремя заметить,

что присутствующие утрачивают чувство собственной безопасности	65
Следите за обстановкой	67
Учитесь распознавать важные дискуссии	68
Учитесь замечать угрозу безопасности	69
Молчание и агрессия	72
Посмотрите на свое поведение в стрессовой ситуации	76
Всегда следите за собой	77
Резюме: развивайте умение наблюдать	83

**Глава 5. Восстанавливаем безопасность. Как создать
атмосферу взаимного доверия, позволяющую обсуждать**

практически любые вопросы	84
Прервитесь. Восстановите безопасность. Затем вернитесь к обсуждаемой теме	85
Выясните, что именно смущает собеседника	88
Проверьте себя	102
РУСО — способ определить общую цель	104
И вновь Ивонна и Джотам	110
Резюме: восстанавливаем безопасность	113

Глава 6. Даем объективную оценку.

Как продолжить диалог в том случае, если вы

раздражены, напуганы или обижены	115
Он сводит меня с ума!	115
Наши оценки	121
Как обрести умение давать объективную оценку	124
Резюме: умение давать объективную оценку	142

Глава 7. Помним о необходимости	
придерживаться верного курса	144
Умение быть убедительным и корректным	144
Высказывание рискованных мнений	145
Искренность партнера — ваша цель	160
Твердые убеждения	163
Резюме: ПОМНИте о необходимости	
придерживаться верного курса	166
Глава 8. Учитываем курс собеседника. Умение слушать,	
когда собеседник выходит из себя или замыкается	168
Четыре приема ПОПЗ	176
Учитываем путь к действию: Венди	182
Резюме: учитываем курс собеседника	187
Глава 9. Начинаем действовать. Как перевести	
ключевую дискуссию в реальные результаты	
конкретных действий	188
Четыре метода принятия решений	192
Как сделать выбор	194
Типичные ошибки при принятии решений	
и умение избегать их	196
Воплощение решений в жизнь: распределение заданий	202
Резюме: начинаем действовать	207
Глава 10. Подводим итог пройденному.	
Инструментарий, который помогает изучить нужные	
приемы и подготовиться к важным переговорам	208
Два рычага	208
Модель диалога	211
Резюме: подведение итога пройденному	221
Глава 11. «Да, но...». Советы для трудных случаев	222
Сексуальные домогательства и схожие проблемы	223
Слишком обидчивый супруг (супруга)	225
Невыполнение обязательств	226
Почтительное отношение к начальству	227
Подорванное доверие	230

Нежелание говорить о серьезных вещах	231
Неясная причина раздражения	233
Отсутствие инициативы	234
Повторяющаяся проблема	235
Мне нужно время, чтобы успокоиться!	237
Бесконечные отговорки	238
Нарушение субординации или явное неуважение к начальству	239
Сожаление о сказанном	241
Щекотливые вопросы	242
Страсть к уловкам	243
Внезапность проблемы	244
Общение с человеком, который нарушает все правила ...	245
Глава 12. Изменим свою жизнь. Как превратить	
хорошие мысли в полезные привычки	247
Удивление	248
Эмоции	249
Шаблон	249
Каковы же наши шансы	251
Дополнительная информация	260
Благодарность авторов	262
Об авторах	263
О компании VitalSmarts	265

*Мы посвящаем эту книгу Луизе, Селии, Бонни
и Линде, чья поддержка безмерна, любовь безгранична,
а терпение бесконечно.*

*А также нашим детям Кристине, Ребекке, Тейлору,
Скотту, Эйслинн, Каре, Сету, Сэмюелю, Хайруму, Амбер,
Меган, Чейзу, Хейли, Брину, Амбер, Лоре, Бекке, Рэйчел,
Бенджамину, Меридит, Линдси, Келли, Тодду, которые
являются для нас неиссякаемым источником
новых знаний.*

Предисловие

Эта книга — настоящий прорыв в своей области. Именно это пришло мне в голову, когда я прочитал рукопись. Меня настолько захватили важность, сила и своевременность ее содержания, что я даже предложил авторам назвать книгу *Судьбоносные дискуссии*. Но, внимательно перечитав ее, прослушав записи и поразмыслив над многолетним опытом, представленным в этой книге, я понял, почему она называется так, а не как-то иначе...

На собственном опыте работы с организациями, семьями, да и из своей жизни, я убедился, что в карьере и жизни каждого человека есть несколько решающих моментов, которые становятся «моментами истины». Многие из них рождаются в ключевых, или судьбоносных, дискуссиях с влиятельными людьми в эмоционально напряженных ситуациях, когда принятые решения определяют выбор одной из нескольких дорог, каждая из которых ведет в своем направлении.

Благодаря этой книге я осознал всю мудрость утверждения великого историка Арнольда Тойнби, который сказал, что всю историю — не только общества, но и общественных институтов и отдельных людей — можно выразить в нескольких словах: *ничто не подводит так, как успех*. Это значит, что, если за какой-либо проблемой следует достойный ответ на «вызов», вы добьетесь успеха. Но при столкновении с проблемой

более высокого уровня устаревший, хотя когда-то и сработавший опыт — ответ, решение — может не принести результата. И выходит, что ничто не подводит так, как успех.

Проблемы в личной жизни, семье и обществе заметно изменились. Мир меняется с ужасающей скоростью, становится все более зависимым от поражающих воображение, но иногда и опасных технологий, вместе с этим значительно усиливаются стресс и давление, которые мы на себе ощущаем. В такой накаленной атмосфере нам тем более необходимо укреплять взаимоотношения, дорожить ими, а также развивать приемы, навыки и способности находить новые и лучшие решения наших проблем.

Таким более современным и более подходящим решением будет уже не «по-моему» или «по-твоему», а «по-нашему». Другими словами, такие решения должны основываться на совместных усилиях, потому что целое как результат — это больше чем просто сумма слагаемых. Подобная синергетическая связь может привести к улучшению и взаимоотношений, и процесса принятия решений, к большей заинтересованности в реализации этих решений.

Вы узнаете, что ключевые дискуссии *меняют* людей и отношения между ними, создают связи принципиально нового уровня. Они приводят к тому, что в буддизме называется срединным путем, — это не прямой компромисс между двумя противоположностями прямолинейного временного континуума, а более совершенный срединный путь высшего порядка. Когда двое или больше людей создают новый вид диалога, возникает новая связь, подобная той, которая появляется в семье с рождением ребенка. Если вы вместе с кем-то производите нечто совершенно новое, то возникает одна из самых прочных связей, существующих на земле. Более того, она настолько крепка, что вы не предадите этого человека, как бы вас к этому ни подталкивали социальная среда и окружающие.

Последовательность изложения материала в этой книге вызывает восхищение. Вы начинаете с понимания значения и сверхъестественной силы диалога, затем осознаете, чего действительно хотите и что происходит на самом деле, после этого обеспечиваете необходимые условия, потом используете самоанализ и самосознание. На последнем этапе эта книга учит, как добиться того уровня взаимопонимания и творческого синергизма, который необходим, чтобы люди почувствовали эмоциональную связь с принятыми решениями и стремились всеми силами внедрить их в жизнь. Другими словами, вы начинаете с правильного мысленного и душевного настроя и заканчиваете созданием набора необходимых навыков.

Несмотря на то что я многие годы писал на эту тему и преподавал схожие идеи, содержание данной книги не только произвело на меня огромное впечатление, но даже вдохновило. Я узнал о новых идеях, до конца осознал уже существующие, увидел новые возможности применения и расширения своих знаний. Кроме того, я понял, как эти новые техники, приемы и средства в комплексе помогают в ведении ключевых дискуссий и действительно заставляют порвать с посредственностью и ошибками прошлого. И новый прорыв в моей жизни также связан с решительным разрывом со старыми ключевыми представлениями.

Когда эта книга впервые попала ко мне в руки, я с удовольствием отметил, что мои дорогие коллеги и друзья не только рассказали в своем профессиональном опыте и затронули невероятно важную тему, но и сделали это блестяще. «Что и как говорить, когда ставки высоки» — это доступная форма изложения, тонкий юмор, наглядные примеры, практичность и здравый смысл. Авторы продемонстрировали, как можно эффективно сочетать и использовать в ключевых дискуссиях коэффициенты интеллекта (IQ) и эмоционального интеллекта (EQ).

Я помню, как у одного из моих уважаемых коллег состоялась подобная ключевая дискуссия с профессором в колледже. Преподаватель считал, что этот студент, мой друг, учится спустя рукава и не реализует полностью свой потенциал. Тот внимательно выслушал профессора, своими словами изложил причины его беспокойства, выразил благодарность за высокую оценку его потенциала, а затем спокойно и с улыбкой сказал: «Я уделяю внимание другим приоритетам, учеба для меня сейчас не так важна. Надеюсь, вы понимаете».

Вначале преподаватель был ошеломлен. Но затем он начал вслушиваться в доводы собеседника. Диалог состоялся: было достигнуто новое понимание, созданы еще более прочные связи.

Я знаю авторов этой книги не только как выдающихся людей, но и как замечательных преподавателей и консультантов. Я видел их за работой во время обучающих семинаров, но тогда я не знал, отважатся ли они взяться за такую сложную тему и изложить ее в книге. Они это сделали. Я советую вам тщательно изучить весь материал, останавливаясь, чтобы подумать над каждой главой и над тем, как они связаны друг с другом. После этого примените то, чему вы научились, на практике, а затем снова вернитесь к книге, чтобы узнать и понять что-то новое, и воспользуйтесь новыми знаниями. Помните: *знать* и не делать — это *не знать* ничего.

Я надеюсь, вы, так же как и я, согласитесь с тем, что ключевые дискуссии, так прекрасно описанные в этой книге, передают внутренний смысл следующего отрывка из великолепного стихотворения Роберта Фроста «Другая дорога»:

В осеннем лесу, на развилке дорог,
Стоял я, задумавшись, у поворота;
Пути было два, и мир был широк,
Однако же я раздвоиться не мог,
И надо было решаться на что-то...

Я выбрал дорогу, что вправо вела
И, повернув, пропадала в чащобе.
Нехоженой, что ли, она была
И больше, казалось мне, заросла;
А впрочем, заросшими были обе.

И обе манили, радуя глаз
Сухой желтизною листвы сыпучей.
Другую оставил я про запас,
Хотя и догадывался в тот час,
Что вряд ли вернуться выпадет случай.

Еще я вспомню когда-нибудь
Далекое это утро лесное:
Ведь был и другой предо мною путь,
Но я решил направо свернуть —
И это решило все остальное.*

Стивен Р. Кови

* Пер. Г. Кружкова. *Прим. ред.*