

13

Трудные разговоры на работе и в бизнесе

В главах, посвященных завязыванию разговора и установлению контакта, мы много говорили о неофициальных повседневных разговорах. Это потому, что большинство разговоров с незнакомыми людьми поначалу — пусть даже всего минуточку-другую — ведутся в неофициальном ключе и только потом приобретают деловой характер. А теперь мы должны рассмотреть, как вести себя в сложных ситуациях на работе и в бизнесе.

Например, вам надо дать оценку сотрудникам, или вытребовать оплату, или поручить кому-то задание. Или побеседовать с кем-то, потому что он что-то сделал неправильно. Еще примеры: нужно вернуть неисправный товар в магазин, нужно сообщить другу плохую новость. Лучший способ продемонстрировать, как подходить к трудным разговорам, — это привести несколько примеров, которые мне приходилось разбирать с моими клиентами.

Неприятная встреча

Один из моих слушателей признался, что ему совсем не хочется идти на встречу с клиентом на следующей неделе. Когда я спросил его почему, он объяснил, что его бухгалтерская фирма раз в год проводит контрольную встречу с этим клиентом. В ней должен участвовать владелец клиентской компании. Владелец не любит посещать эти встречи, и с ним всегда приходится очень трудно. В самом начале встречи он обычно говорит: «У меня совсем нет на это времени. У меня есть дела куда важнее». И каждый раз, когда бухгалтеры спрашивают его о чем-то, вытянуть из него ответ очень трудно, а иногда он и вовсе не отвечает, всем своим видом показывая, что его драгоценное время тратится впустую.

Да, возможно, владелец компании и вправду очень занят и у него есть дела поважнее, но я также заподозрил, что немалую роль во всем этом играет его самолюбие. И предложил моему клиенту на этот раз повести себя немного иначе: при виде владельца компании сразу заявить ему дружески-шутливым тоном: **«Большое спасибо, что пришли с нами повидаться. Я знаю, у вас есть дела поважнее, чем сидеть тут с нами, бухгалтерами, и целый час отвечать на наши бесконечные вопросы»**. Мой клиент решил, что он сможет это сделать.

Когда мы встретились с ним через месяц, я спросил, как прошла встреча. Замечательно, сказал он. Владелец компании был очень дружелюбным и ответил на все вопросы. Но почему? Дело в том, что мой клиент сразу же извинился, что отнимает у него время, и дал ему знать: все понимают, насколько он важная шишка. Это позволило владельцу как бы поставить мысленно несколько плюсов

себе самому, после чего он принял активное участие в разговоре. Раньше владелец стремился продемонстрировать, что он совсем не обязан тратить время на эти встречи. Внушить это другим он мог одним способом — постоянно чиня препятствия и уклоняясь от ответов на вопросы.

Но мой клиент сразу же сообщил ему своим приветствием «Да, мы понимаем, что вы важная шишка. Да, вы очень заняты, и да, мы сейчас будем задавать вам массу глупых вопросов и отнимать у вас время», тем самым польстив самолюбию владельца компании, и тот расслабился.

Нарушение обещаний, несоблюдение сроков и аналогичные ситуации

Аккуратно пользуясь средствами общения и подбирая слова, вы можете легко разрешать такие проблемные ситуации и иметь хорошие шансы исправить положение, не портя отношений с другим человеком.

В качестве примера приведу реальную ситуацию, когда мне пришлось гоняться за моим клиентом, который запаздывал с оплатой. У нас была договоренность, что выставляемые мною счета будут оплачиваться в течение четырнадцати дней — в то время это был стандартный срок оплаты моих услуг по обучению клиентов. Эта договоренность противоречила политике компании, предполагавшей оплату счетов в течение тридцати дней, но при обсуждении условий контракта я ясно дал понять, что работать мы будем на моих условиях.

Однако в первые несколько месяцев оплата поступала через тридцать пять — сорок дней после выставления

счетов. Если бы я позволил себе отреагировать (или остро отреагировать) на это, то позвонил бы моему клиенту и стал жаловаться, что он нарушает условия контракта. Если бы я избрал этот подход, как вы думаете, во что превратились бы наши отношения? Мне было бы довольно неловко приходиться на занятия в следующем месяце, сознавая, что мы крупно поссорились по поводу оплаты по счетам и что, высказывая моему клиенту претензии, я как бы подразумевал, что он обманывал меня на переговорах перед заключением контракта и теперь не выполнял то, о чем мы договорились. Его ли это была вина, что платежи задерживались, или не его, но в таких ситуациях всегда лучше действовать тактично.

Я связался с клиентом и сказал ему: **«Не знаю, в курсе ли вы, но в вашей бухгалтерии все несколько смешалось, и в результате она немного подводит нас обоих. Такое впечатление, что оплата по счетам, которые я выставляю, производится только через тридцать пять — сорок дней; а ведь вы знаете, что мы работаем на других условиях — оплата должна проходить в течение четырнадцати дней. Может, вы могли бы переговорить с вашими бухгалтерами и довести до их сведения, что им полагается для нас делать?»** Сказав «для нас» и сделав третьим действующим лицом бухгалтерию, а не клиента, я сумел донести до него свою мысль и ознакомить его с ситуацией, не вступая в прямой конфликт.

Я представил ситуацию так, будто мы с ним на одной стороне, у нас есть соглашение и проблема возникла только из-за того, что другие люди у него в компании не делают того, что им следует делать и о чем мы с ним договорились. Избрав этот подход, я сумел сохранить рабочие отношения с человеком, заключившим со мной контракт.

Тот же ход мыслей, те же принципы и подход применимы ко многим другим жизненным ситуациям, когда не соблюдаются сроки или нарушаются соглашения.

Цена выросла

Один мой клиент оказался в такой ситуации: его сотрудницу, пользовавшуюся большой популярностью у клиентов, повысили до руководящей должности. В результате ее повременная ставка выросла, а это означало, что ее помощь будет обходиться клиентам дороже. Когда им сообщили, что эта женщина теперь уже не рядовая сотрудница, а руководитель, некоторые из них стали настаивать, чтобы с ними продолжала работать именно она. Проблема же заключалась в том, как поднять вопрос о повышении цены из-за повышения ее повременной ставки.

В таких ситуациях важно не говорить клиенту в лоб: «Это обойдется вам дороже». Нужно сообщить это по-другому, так, чтобы человек понял, что ему теперь придется платить больше, но чтобы новость эта прозвучала не столь резко.

Поэтому мы решили применить следующий подход. Если клиент скажет: «О, это замечательно, что рядовая сотрудница стала руководительницей, но мне все равно хотелось бы, чтобы она поработала с моим проектом», нужно ответить так: **«Замечательно. Я знаю, что она с удовольствием продолжила бы работать с вашим проектом и помогать вам, но я должен вам сообщить, что ее повременная ставка теперь выросла»**. Таким образом, суть сообщения не меняется, но оно звучит уже не столь агрессивно.

В подобные ситуации попадали и другие мои клиенты, когда обещали первую консультацию провести бесплатно, а человек отнимал у них довольно много времени. Он задавал один вопрос за другим и наконец пересекал черту, отделяющую бесплатную консультацию от платной. И как об этом сообщить, чтобы не потерять клиента или не огорчить его? На самом деле эта ситуация аналогична той, что мы рассмотрели выше — с новой руководительницей. Если вы чувствуете, что наступил момент, когда время, отведенное на бесплатную консультацию, истекло, просто скажите: **«Да, безусловно, я могу вам об этом рассказать. Я только должен поставить вас в известность, что, перейдя к этому вопросу, мы исчерпаем время, выделенное на бесплатную консультацию, так что мне придется напротив вашего проекта обозначить длительность консультации»**. Как видите, это то же самое, что и «Вам придется за это заплатить», но в более мягкой форме.

Искусство поручать

Обычно при поручении задач возникают две основные проблемы: либо человек никому ничего не поручает, либо поручает, но задание не выполняется в срок. Люди, ничего никому не поручающие, — это отдельная тема, но главное в ней — *почему* они этого не делают. Либо они не верят, что другой сможет как следует сделать эту работу, либо боятся, как бы их не посчитали ленивыми («А почему он сам это не делает?»), и так далее. Причин, почему люди не поручают заданий, хватает. Но нас прежде всего интересуют ситуации, когда мы хотим поговорить с кем-то, попросить его сделать что-то для нас и добиться, чтобы он это сделал.

Если вы собираетесь поручить что-то человеку, который и так достаточно загружен работой, нужно иметь в виду, что у него в голове уже сложился список дел, которыми он будет заниматься в течение дня. Когда вы поручаете человеку задание и хотите, чтобы оно было выполнено к определенному сроку, перед вами стоит задача: высказать свою просьбу таким образом, чтобы человек поставил ваше задание в начало этого списка.

Я часто сталкиваюсь с тем, что поручения не исполняются из-за излишней расплывчатости формулировок. Типичный пример — случай с моим клиентом, утверждавшим, что сотрудники, которым он что-нибудь поручает, никогда не сдают работу вовремя и поэтому ему куда проще сделать все самому. Как выяснилось, дело было в том, что он, давая поручение, обычно говорил примерно следующее: «Не могли бы вы сегодня заняться этим, если будет такая возможность?» Если человек, которому поручают задание, и так очень занят, то слова «если будет такая возможность» делают просьбу недостаточно настоятельной, и ему просто в голову не приходит поставить это задание в начало списка предстоящих дел. Поэтому просьбы моего клиента даже не попадали в этот список. А зачем он добавлял «если будет такая возможность»? Возможно, затем, чтобы смягчить свою просьбу. Ему не хотелось, чтобы сотрудник воспринял это так, будто ему велят что-то сделать, из-за чего их взаимоотношения могли бы ухудшиться.

Многим не хочется, чтобы между ними и людьми, которым они дают поручение, возникали напряженные отношения. Как и в примере с просроченными платежами, добиться нужных целей можно, правильно поговорив с человеком, подобрав слова и тон. Вы можете даже извиниться

за то, что обращаетесь с такой просьбой, и все-таки шансы, что работу выполнят, будут куда выше. Можно, например, сказать так: **«Прошу прощения. Я знаю, что у вас и так много дел, но мне нужно, чтобы вы сегодня занялись этим. Если по какой-то причине вы не сможете закончить это сегодня к 16:30, пожалуйста, сообщите мне об этом не позднее 14:30»**. Итак, мы обратились к человеку по-дружески и даже извинились перед ним! Но при этом сказали «Мне нужно, чтобы вы это сделали» — не «Не могли бы вы это сделать?», а «Мне нужно, чтобы вы это сделали», а также поставили четкие сроки, добавив: «Если по какой-то причине вы не уложитесь в этот срок, сообщите об этом заранее». Разговаривая так, вы сохраняете дружеские отношения, но также имеете куда больше шансов добиться, чтобы работа была выполнена, причем в срок. Главное здесь — выдержать особый стиль и в точности сообщить человеку, чего вы от него хотите, причем не обязательно в категоричной форме.

Плохо сделанная работа

Как вы ведете себя в ситуации, когда работа выполнена, но не на должном уровне? Как я уже говорил, прежде чем начинать любой разговор, вы должны решить, к какому результату стремитесь. Результат во многом зависит от того, что вы скажете человеку и как вы это скажете. Хотите ли вы, чтобы он был расстроен, раздражен до такой степени, чтобы ему захотелось уйти и найти себе новую работу, или вы хотите, чтобы он извлек урок из своей ошибки и в следующий раз сделал все лучше? Если вы хотите, чтобы он стал работать лучше, вы должны построить беседу вокруг

того, что он «мог бы» сделать, а не того, что он «должен был» сделать.

Вы можете смягчить разговор еще больше, если будете говорить примерно так: **«А знаете, что мы могли бы сделать по этому проекту? Мы могли бы сделать это, и это, и это. Что вы об этом думаете?»** Это «мы» уводит разговор от конкретного человека, хотя, конечно, он будет сознавать, что это он допустил ошибку. Тем не менее так общаться легче, и реакция на ваши слова становится куда позитивнее. Спросив в конце: **«Что вы об этом думаете?»**, вы, кроме того, пробуждаете у сотрудника чувство ответственности. Если же наброситься на него со словами: «Вы все сделали неправильно. Вы должны были сделать это, и это, и это, и это», то разговор, скорее всего, оставит у него скверное чувство, что не будет способствовать повышению производительности, а также в какой-то мере отрицательно скажется на ваших взаимоотношениях. Я пришел к выводу, что во всех сферах жизни и бизнеса можно добиться потрясающих результатов и получить то, к чему стремишься, без всякой грубости и резкости, всего лишь продуманно используя средства языка.

Эти каверзные аттестации

Что делать в ситуации, когда вам нужно дать отзыв о сотруднике или оценить его, а он не очень-то хорошо работал? Ну, прежде всего такого, чтобы сотрудник впер- вые узнавал о своих оплошностях в тот момент, когда вы даете ему оценку, быть не должно. Если человек что-то делает не так, вы должны сообщать ему об этом по мере возникновения претензий, а не копить их три месяца

или больше, до следующей процедуры оценки. Конечно, возможна и такая ситуация: сотрудника неоднократно информировали о том, что он что-то делает неправильно или слишком медленно, но ничего не изменилось, а потому с этой проблемой приходится разбираться в момент оценивания.

Что вам делать? Как поднять эту тему и провести разговор? Я пришел к выводу, что лучше всего в этой ситуации занять такую позицию, чтобы говорить пришлось в основном сотруднику. Я, например, для начала просто спрашиваю: **«Ну, как у вас дела?»** и умолкаю, давая ему возможность высказаться. Если он ограничивается всего парой слов, то я говорю: **«Что-нибудь еще? Было ли еще что-нибудь такое, чего вы хотели бы сейчас коснуться или что вы хотели бы со мной обсудить?»**

Я убедился, что когда веду беседу таким образом, человек обычно сам заговаривает об имеющейся проблеме: **«Ну, я изо всех сил стараюсь сдавать работу вовремя»** или: **«Мне кажется, все считают, что я работаю недостаточно быстро»**. Бывает, правда, что сам он эту тему не затрагивает. Тогда нужно применить альтернативный подход, обратиться к сотруднику примерно так: **«Я понимаю, что все мы разные. Будь я на вашем месте, я отдавал бы себе отчет, что работа, как правило, сдается позже срока. Так что мы можем сделать, чтобы помочь вам исправить положение?»** То есть я затронул проблему и сказал: **«Будь я на вашем месте, меня бы это беспокоило»**. А в заключение спросил: **«Что мы можем сделать, чтобы помочь вам исправить положение?»** Он может ответить: **«Ничего, мне просто нужно с этим разобраться»**. Но даже если он так скажет, не нужно бросать тему, надо ответить так: **«Это замечательно. И как вы будете**

с этим разбираться?» Нужно выслушать, как он собирается подойти к проблеме, дополнить это своими соображениями, помогая ему, и только затем условиться с ним, как вы будете выходить из этого положения и оценивать успехи.

В подобных ситуациях я предпочитаю с самого начала как бы оправдать человека «за недостатком улик» независимо от того, в чем его недоработки: он чересчур медленно работает или слишком часто ошибается. Для этого я всегда ставлю вопрос под таким углом: **«Что мы можем сделать, чтобы помочь вам улучшить положение?»** Или: **«Есть ли что-нибудь в деятельности нашей компании или отдела, не способствующее тому, чтобы вы могли работать аккуратнее или укладываться в сроки?»** Бывает, эти вопросы наталкивают на хорошие идеи, а бывает, что человек сам приходит к выводу, что ему нужно совершенствоваться. Так или иначе, он сам предлагает вариант решения проблемы. И вам не приходится навязывать ему свое мнение или идеи. Впрочем, опираясь на уроки этой книги, вы можете поспособствовать тому, чтобы человек выдвинул вашу же собственную идею.

Еще одна типичная проблемная ситуация, связанная с оценкой сотрудников, — когда один человек вызывает недовольство у всего коллектива. Может быть, он несколько заносчив или резок по отношению к людям, или все время опаздывает, или просто неважно работает. Вам известно, что сотрудником, который должен прийти к вам на оценку, вообще-то недоволен весь коллектив — он не очень нравится остальным сотрудникам или они его недолюбливают. Как подойти к этой ситуации? Точно так же, как и в случаях, которые мы только что разобрали: начните с **«Как у вас дела?»**, добавьте **«Что-нибудь еще?»** — и продолжайте

в том же духе, пока он не расскажет вам подробно, как, по его мнению, все обстоит и как, на его взгляд, можно исправить положение. Если он сам не заговорил о том, что сотрудники его недолюбливают, прекрасно подойдет следующий вопрос: **«А если б я спросил у других сотрудников, какого они о вас мнения, как вы думаете, что бы они сказали?»** Просто удивительно, сколько раз я сам задавал такой вопрос кому-нибудь, кто вел себя заносчиво по отношению к другим сотрудникам, — и в 99 процентах случаев этот человек сам указывал, в чем он вел себя неправильно. Он, например, мог сказать: «Наверное, они могут считать, что я бываю немного резок». Это увлекательный процесс и к тому же бесконфликтный. А также изящный способ обсудить то, что иначе могло бы перерасти в неприятную ситуацию.

Сопrotивление

Еще одна проблемная ситуация, с которой время от времени приходится сталкиваться, — когда мы чувствуем, что человек противится нашей просьбе или предложению. Так, договариваясь с кем-то о продаже и обещая позвонить этому человеку на следующей неделе и узнать, готов ли он принять решение, вы можете почувствовать, что он не настроен возобновлять разговор. Он, возможно, не хочет, чтобы вы звонили на следующей неделе. Поэтому, если б вы просто спросили: «Можно мне позвонить вам на следующей неделе, чтобы продолжить разговор?» — он мог бы озадачить вас, сказав: «Ну, на следующей неделе — это слишком скоро» или: «Я пока еще ничего не решил. Я сам с вами свяжусь».

Справиться с этой ситуацией можно, сильно сгустив краски, — спросив, например: «Будет ли это совсем неудобно, если я позвоню вам на следующей неделе?» Или же последовать примеру особенно настырных торговых агентов (я слышал эту фразу не раз и использую ее здесь только для примера): «**Будете ли вы крайне оскорблены, если я позвоню вам на следующей неделе?**» Видите ли, если вы спросите: «**Будете ли вы крайне оскорблены, если я позвоню вам на следующей неделе?**», конечно, мало кто ответит: «Да, я буду крайне оскорблен, если вы позвоните мне на следующей неделе». Следовательно, собеседник волею неволей разрешит вам позвонить, ведь вы дали ему на выбор всего два варианта: либо я вам позвоню, либо вы мне скажете, что будете крайне оскорблены в случае моего звонка. Я вовсе не призываю вас применять этот подход. Я лишь привожу это «будете ли вы крайне оскорблены» в качестве примера, чтобы показать: от того, как вы преподнесете информацию, во многом зависит, какой ответ вам дадут.

Как отвечать на критические замечания

Когда человек критически отзывается о чем-то, лучше не возражать ему сразу же. Стоит вам выразить свое несогласие, как он начнет отстаивать свое мнение. Возражая, вы подчеркиваете, что собеседник неправ. Поэтому, если собеседник высказывает критическое замечание, а вам не совсем понятно, что он имеет в виду, лучше всего сначала попросить его пояснить свою точку зрения.

Например, если кто-то сказал, что ваш друг или сотрудник ленив, вы можете спросить: «**В чем, по-вашему,**

проявляется его лень?» Тогда вы узнаете больше о том, что конкретно имел в виду собеседник, и у вас появится больше возможностей в чем-то его переубедить. В нашем примере собеседник может сказать, что, на его взгляд, ваш друг ленив, поскольку он всегда опаздывает на встречи. Теперь, помня о том, что тотчас же возражать не следует, вы можете продолжить разговор примерно так: **«Я понимаю, почему вы так считаете, и да, он правда иногда опаздывает; одна из причин в том, что у него много дел, связанных с его детьми — их часто задерживают в школе, из-за чего он и опаздывает на встречи. Мы часто встречаемся с ним по выходным, и, если хотите знать, он всегда приезжает загодя»**.

Далее можно сказать: **«Вы знаете, я был о нем точно того же мнения. Я, честно говоря, и сам думал, что он ленивый. Но когда я узнал об этой истории со школой и с детьми, я понял, что дело не столько в лени, сколько в том, что из-за этих обстоятельств он не в состоянии точно просчитать, сколько времени ему понадобится, чтобы успеть на встречу в будний день»**. Посмотрите: здесь вы прежде всего согласились с собеседником. Затем выяснили, почему он говорит, что ваш друг или сотрудник ленив. Получив информацию об этом, вы стали высказываться на эту тему и одновременно объяснили, почему так происходит. Потом попытались убедить собеседника, что человек, о котором идет речь, не ленив. В действительности дело в том, что он просто неправильно рассчитывает время.

Люди высказывают критические замечания не просто так, а по какой-то причине. Необходимо научиться выяснять, какова эта причина, спрашивать, что привело их к таким мыслям. Узнав, что заставляет их высказываться

критически, вы получаете возможность ответить. Часто люди владеют не всей информацией; вы сможете это обнаружить, спросив, в чем причина их критического отношения, и затем заполнить пробелы.

«Я предпочел бы это не обсуждать»

Иногда в разговоре вас спрашивают о чем-то, что вы совсем не хотите обсуждать, и от того, как вы себя поведете, зависит сохранение контакта между вами и собеседником или по крайней мере ощущения этого человека — ведь он может почувствовать себя очень, очень неловко.

Когда собеседник спрашивает у вас о чем-то, что вы совсем не хотите обсуждать — может, вам слишком тяжело говорить об этом, или это очень болезненная тема, — то вместо того, чтобы спотыкаться на каждом слове и испытывать неловкость от всей этой ситуации, лучше сделайте следующее.

1. Скажите собеседнику дружелюбным тоном: **«Извините. Для меня это сейчас очень болезненная тема»**.
2. Затем сразу же, не делая паузы, спросите у него с улыбкой и уверенно: **«Итак, что у вас происходит в последнее время?»** или о чем-нибудь еще, что быстро сдвинет разговор с этой точки.

Важно ответить так, чтобы собеседник понял: вы не хотите сейчас говорить об этом, но при этом сохранять дружелюбный тон и не останавливаться. Сразу же очень живым тоном поинтересуйтесь о его делах или заговорите о чем-нибудь другом, что хотели бы с ним обсудить.

Если вы просто скажете: «Я не хочу сейчас говорить об этом» или: «Это болезненная тема», — и умолкнете, застопорив разговор, то может возникнуть неловкая пауза, и собеседнику будет неудобно спросить вас еще о чем-нибудь, он не будет знать, чем заполнить эту паузу. Из-за этого взаимопонимание между вами может быстро ослабнуть и исчезнуть. Поэтому всегда избегайте неловких пауз, как бы перескакивайте через них, чтобы облегчить положение вам обоим.

Разумеется, в жизни случаются и разные другие трудные ситуации и разговоры на работе, в бизнесе и повседневном общении, и те подходы, которые мы с вами разобрали, применимы и к ним. В этой главе мы рассмотрели некоторые из типичных трудных ситуаций и указали принципы, которыми следует в них руководствоваться, чтобы правильно построить любой сложный разговор.