

# Глава 1

## Что такое переговоры в экстремальных ситуациях

Пустота, возникшая в результате неудачного общения,  
вскоре заполняется обидой, бессмыслицей  
и искажениями смысла.  
*Сирил Норткот Паркинсон*

Прочитав название этой книги — «Есть серьезный разговор. *Что и как говорить, когда ставки высоки*», — можно представить президентов и премьер-министров, собравшихся за столом переговоров и решающих судьбу планеты. Хотя подобные обсуждения действительно оказывают огромное влияние на наш мир, мы все же подразумеваем иное. Дискуссии, которым посвящена эта книга, важны не меньше, несмотря на то что представляют собой не что иное, как обычное общение. Экстремальные условия и высокие ставки случаются и в обыденных разговорах, которые могут тем не менее изменить вашу жизнь.

Каковы особенности этих важных переговоров? Во-первых, *расхождение собеседников во взглядах*. Например, вы обсуждаете со своим начальником возможность повышения в должности. Он считает, что вы к этому еще не готовы, вы же убеждены, что время пришло. Во-вторых, во время важных дискуссий *ставки действительно очень высоки*. Допустим, на совещании с коллегами вы пытаетесь разработать новую маркетинговую стратегию. Вам нужно нечто совершенно новое, иначе компания не сможет достичь целей. В-третьих, в важных переговорах *эмоции накалены*. К примеру, вы беседуете со своей второй половиной, и вдруг она

(или он) вспоминает тот «омерзительный поступок», который произошел на вчерашней вечеринке у соседней.

Оказывается, вы не только флиртовали там с кем-то, но и «вели себя просто мерзко». Вы же совершенно не припоминаете никакого флирта и уверены, что держались с гостями вежливо и дружелюбно. Ваша жена (или муж) в гневе выбегает из комнаты.

На той же вечеринке вы поддерживаете светскую беседу со своим вечно недовольным соседом о его больных почках, когда внезапно он говорит: «К слову, о новом заборе, который ты строишь...» С этого момента разговор превращается в ожесточенную перепалку о том, где нужно расположить новое ограждение — на десять сантиметров правее или левее. Десять сантиметров! Доходит до того, что сосед угрожает подать на вас в суд, а вы заявляете, что он ничего в этой жизни не смыслит. Эмоции, разумеется, накалились.

Именно такие, на первый взгляд обычные разговоры тоже можно назвать ключевыми и даже критическими, а не просто напряженными, угрожающими или неприятными, поскольку их результат может оказать заметное влияние на условия жизни участников. В каждом из описанных случаев какой-то элемент вашего повседневного существования может навсегда измениться — в лучшую либо в худшую сторону. Естественно, продвижение по службе, как и успех компании, знаменует значительные перемены. Взаимоотношения с супругом оказывают влияние на все стороны вашей жизни. Даже будничные споры о том, где провести границу между участками, несомненно, скажутся на ваших отношениях с соседями. Если с самой на первый взгляд незначительной ситуацией вы справитесь неудачно, то у вас закрепится модель поведения, которой вы будете следовать во всех последующих критических дискуссиях.

В ключевых дискуссиях по определению затрагиваются сложные вопросы. К сожалению, человек по своей природе

склонен избегать разговоров, которые могут ему навредить или ухудшить текущую ситуацию. Мы становимся настоящими мастерами в искусстве уклоняться от подобных неприятных обсуждений. Коллеги отправляют друг другу сообщения по электронной почте, хотя могут просто спуститься на один этаж и поговорить с глазу на глаз. Руководители отдают распоряжения по телефону, вместо того чтобы пообщаться с подчиненными непосредственно. Члены семьи меняют тему разговора, когда вопрос становится слишком скользким. У нас (авторов) есть друг, который узнал о том, что жена с ним разводится, из сообщения на автоответчике. Люди прибегают к каким угодно уловкам, лишь бы только увильнуть от обсуждения опасной темы.

Такая тактика ошибочна. Освоив принципы ведения переговоров, когда ставки высоки, вы сможете затронуть и эффективно обсуждать буквально любой вопрос.

*Ключевая (критическая, важная) дискуссия* — это беседа двух или более человек, в которой, во-первых, высокие ставки, во-вторых — расхождение во мнениях, в-третьих — накаленные эмоции.

## Как мы обычно проводим важные переговоры

Только тот факт, что мы находимся в процессе серьезной дискуссии (или, возможно, размышляем над необходимостью провести таковую), не означает, что у нас какие-то проблемы или что это грозит будущими осложнениями. По сути, когда назревает ответственный разговор, существует три варианта его развития:

- предотвратить;
- провести неудачно;
- провести с блеском.

Кажется, все очень просто. Если уклониться от дискуссии, то придется столкнуться с последствиями этого шага. Можно неудачно провести беседу и получить далеко не лучший результат. Или же с такой дискуссией можно успешно справиться.

«О чем же тут говорить, — подумаете вы про себя. — В таком случае я бы выбрал третий вариант».

### **Худшая модель поведения**

Действительно ли нам удаются такие беседы? Когда страсти накаляются, делаем ли мы глубокий вдох и слышим ли свой внутренний голос: «Дискуссия становится критической. Будь повнимательнее». Или, ощущая угрозу потенциально опасного обсуждения, мы, вместо того чтобы встретиться ее лицом к лицу, предпочитаем уклониться? Иногда. И все же порой мы храбро бросаемся решать рискованный вопрос, следим за своим поведением и делаем все от нас зависящее. Мы взвешиваем все «за» и «против». Подчас даже оказываемся на высоте.

А затем продолжаем жить, как раньше. Бывают моменты, когда мы по какой-либо причине не предвидим ключевую дискуссию или внезапно включаемся в нее в самом разгаре, и тогда действуем совершенно неправильно: кричим, перебиваем собеседника, говорим необдуманно, о чем впоследствии жалеем. Когда разговор действительно имеет большое значение, когда дискуссия из заурядной превращается в экстремальную, мы, как правило, ведем себя наихудшим образом.

Что это значит?

*Неправильный способ поведения запрограммирован генетически.* Когда в заурядной беседе вдруг затрагивается ключевой вопрос, зачастую это вызывает у нас определенный дискомфорт. Причина в том, что эмоции не позволяют нам общаться конструктивно. Бесчисленные предшествующие

поколения оставили нам в наследство не умение аргументировано убеждать и дружелюбно выслушивать собеседника, а желание решать серьезные вопросы либо действуя кулаками, либо спасаясь бегством.

Рассмотрим типичный пример. Кто-то высказывает мнение, с которым вы решительно не согласны, причем эта точка зрения затрагивает вопрос, который действительно для вас важен. Вы чувствуете, что готовы оцетиниться как еж, и все же разумом понимаете, что еще можете с этим справиться. Но, к сожалению, ваш организм требует большего. Два небольших органа, расположенных в брюшной полости — надпочечники, — начинают усиленно вырабатывать и выбрасывать в кровь гормон стресса — адреналин. Не вы решаете поступить так, за вас это делают надпочечники, вам же остается только смириться.

И это еще не все. Ваш мозг перераспределяет ток крови. Кровоснабжение тех органов, деятельность которых он считает на данный момент менее важной, сокращается, а тех, которые способны решить первостепенные задачи — «ударить или убежать», — усиливается. К несчастью, когда мышцы рук и ног из-за своих размеров получают *бóльшие* объемы крови, в те отделы мозга, которые контролируют эмоции, ее поступает значительно *меньше*. В результате к решению ключевого вопроса вы подходите в том же состоянии, что и рассерженная обезьяна.

*Мы испытываем давление.* Добавим еще один фактор. Критические дискуссии обычно возникают спонтанно. Чаще всего они возникают буквально ниоткуда, из ничего! Но раз уж вас застали врасплох, то приходится вступать в чрезвычайно сложные человеческие взаимоотношения в реальном времени. Причем у вас под рукой нет никаких справочников, тренеров и, конечно же, никаких передышек, во время которых команда *спасателей* спешит к вам на помощь и подбрасывает ценные идеи.

Что же остается? Острый вопрос (что называется, ребром), ваш собеседник и разум, который готовится или драться, или бежать. В момент разговора нам кажется, будто мы произносим чрезвычайно умные слова или совершаем правильные действия, но позднее выясняется, что мы допустили глупость.

«И о чем я только думал?» — удивляетесь вы.

Правда состоит в том, что ваш разум, который в тот момент выполнял совсем другую работу, столкнулся с необходимостью срочно решать возникшую комплексную проблему. Хорошо еще, если при этом у вас не случился удар.

*Мы выбиты из колеи.* Давайте рассмотрим еще одну проблему. Вы не знаете, с чего начать, но понимаете это уже в процессе, ведь вам не часто доводилось наблюдать за тем, как в действительности применяются навыки эффективного общения. Предположим, вы готовились к этой непростой беседе, возможно, даже проигрывали ее в уме, поэтому полностью уверены в себе. Пройдет ли все успешно? Вовсе не обязательно. Проблемы все равно могут возникнуть, потому что мать учения — не просто повторение, а *идеальное* повторение.

Прежде всего вы должны знать, что повторять. В большинстве случаев ход планируемой дискуссии неизвестен. Более того, бывает, что вы так и не находите выхода из сложившейся ситуации, поскольку у вас не было возможности наблюдать, как следует решать определенные проблемы. Возможно, вы понимаете, чего *не нужно* делать, исходя из негативного опыта своих друзей, коллег и даже родителей. Может быть, вы даже неоднократно клялись, что никогда так не поступите. Но теперь, не имея перед глазами подходящего примера, вы оказались в тупике. Что же делать?

Вы поступаете так, как и большинство людей: ускоряете процесс, связываете вместе слова, создаете определенное настроение или иными способами делаете то, что, на ваш

взгляд, должно сработать, — и все это время ваш мозг перегружен работой. Поэтому неудивительно, что в самых решающих ситуациях мы выбираем худшую модель поведения.

*Мы сами обрекаем себя на поражение.* В таком одурманенном состоянии мы выбираем для ведения экстремальных переговоров те стратегии, которые очень быстро приводят к абсолютно противоположным результатам. И становимся злейшими врагами самим себе, даже не сознавая этого. Вот как все происходит.

Предположим, ваш любимый человек уделяет вам все меньше внимания. Вы понимаете, что он очень занят на работе, тем не менее вам хотелось бы проводить больше времени вместе. Несколько раз вы на это намекаете, но безрезультатно, поэтому решаете не нагнетать напряжение и замыкаетесь в себе. Поскольку вы по-прежнему недовольны создавшимся положением, эти чувства время от времени выплескиваются в саркастических замечаниях: «Что, снова сидел в офисе допоздна? Ты хочешь заработать все деньги в мире?»

К сожалению (и именно здесь кроется причина поражения), чем больше вы ворчите, тем меньше ваш любимый человек хочет находиться с вами рядом. Он начинает избегать вас, проводит с вами еще меньше времени, вы все сильнее огорчаетесь, и начинается новый виток спирали. Именно ваше поведение приводит к тому, чего изначально вы хотели избежать: что называется, за что боролись — на то и напоролись. Вы оказываетесь в порочном замкнутом кругу.

Давайте, к примеру, посмотрим, что происходит с вашим соседом по комнате Терри, который без разрешения берет вашу одежду, вещи трех других человек, живущих в этой же комнате, и не испытывает при этом ни малейших угрызений совести.

Однажды, выходя из комнаты, он громогласно объявляет, что опять надел что-то из ваших вещей. Вы видите брюки Тейлора, рубашку Скотта и даже новые носки и ботинки Криса. Что же он взял из вашей одежды?..

Естественно, что вы в отместку плохо отзываетесь о Терри за его спиной. Это происходит до тех пор, пока он однажды не услышал, как вы поливаете его грязью. В результате вы испытываете неловкость и стараетесь не попадаться ему на глаза. А он, когда вас нет в комнате, назло носит вашу одежду, ест ваши продукты и пользуется вашим компьютером.

Возьмем еще один пример. Вы делите рабочий кабинет с ужасным неряхой, а сами при этом болезненно чистолюботны. Ваш коллега оставляет вам записки, написанные фломастером на папке с файлами, кетчупом на обертке от чипсов и нестирающимся маркером в вашем настольном блокноте. Вы же, наоборот, передаете ему только отпечатанные сообщения. Да, именно отпечатанные.

Поначалу вы еще хоть как-то терпели друг друга. Затем начинаете действовать друг другу на нервы. Вы надоедаете ему напоминаниями об уборке, он — ворчанием по поводу ваших придирок. Постепенно вы становитесь заклятыми врагами. Каждый раз, когда вы пилите его, он жутко расстраивается, но при этом отнюдь не спешит заняться уборкой. Всякий раз, когда он называет вас противным занудой, вы клянетесь не спускать ему с рук эти подлые и низкие оскорбления.

К чему же приведет такое противостояние? Вы больше чем когда-либо помешаны на чистоте, а часть кабинета, которая принадлежит вашему партнеру, похоже, скоро будет закрыта по настоянию санитарной службы. Вы движетесь по дороге, ведущей в никуда, оказываетесь в замкнутом кругу. Чем больше взаимных нападок, тем больше вы подталкиваете друг друга именно к тому поведению, которое так презираете.



## Самые распространенные темы переговоров, при которых ставки высоки

В каждом из приведенных примеров ставки были сравнительно высоки, мнения различны, а эмоции накалены. По правде говоря, в некоторых случаях ставки поначалу бывают небольшими, но по мере нарастания эмоций отношения портятся, и в результате возникает жизненный дискомфорт. И риск, который изначально был невысоким, может стать таковым.

Рассмотренные случаи, конечно же, лишь незначительная часть огромного и уродливого айсберга проблем, которые возникают, когда ключевых дискуссий либо пытаются избежать, либо ведут их неправильно. К непоправимым последствиям также могут привести следующие причины:

- выяснение личных отношений;
- разговор с коллегой, который ведет себя вызывающе или делает оскорбительные намеки;
- обращение к другу с просьбой вернуть долг;
- откровенный разговор с начальником о стиле его руководства;
- беседа с руководителем, который нарушает установленные им же правила;
- критика работы ваших коллег;
- просьба к товарищу по комнате подыскать себе другое жилье;
- обсуждение с бывшим супругом вопросов опеки или графика посещения детей;
- выяснение отношений с трудным подростком;

- разговор с членом команды, который не выполняет своих обещаний;
- обсуждение интимных проблем;
- разговор с близким человеком о злоупотреблении алкоголем или другими психоактивными веществами;
- беседа с сотрудником, который утаивает информацию или ее источник;
- написание неблагоприятного критического отзыва;
- просьба к родственникам не вмешиваться в дела семьи;
- разговор с коллегой о вопросах личной гигиены.

## Наше дерзкое утверждение

Предположим, что вы либо уклоняетесь от ключевых дискуссий, либо участвуете в них, но при этом придерживаетесь худшей модели поведения. Неужели это так важно? Так ли уж высоки ставки? Так ли плачевны могут быть последствия неудачной беседы? Стоит ли вообще об этом беспокоиться?

Последствия неумело проведенного разговора могут быть и разрушительными, и долгосрочными. Результаты наших исследований показали, что стабильность межличностных отношений, карьеры, организационный успех и благополучие общества — все это основано на умении открыто говорить на важные, эмоциональные и противоречивые темы.

Мы позволим себе дерзость утверждать: доведите до совершенства свое умение проводить переговоры в экстремальных ситуациях — и вы дадите мощный толчок к развитию своей карьеры, укрепите отношения с окружающими

и улучшите здоровье. А когда вашему примеру последуют окружающие, активизируется деятельность вашей организации или наладится внутрисемейный микроклимат.

### **Дайте толчок своей карьере**

Может ли способность проводить критические переговоры помочь карьере? Несомненно. Двадцать пять лет исследований с участием двадцати тысяч человек и сотен организаций убедили нас, что люди, пользующиеся наибольшим влиянием (те, которые могут заставить других работать *и в то же время* поддерживают со всеми хорошие отношения), достигли совершенства в умении обсуждать непростые вопросы.

Например, такие люди знают, как разговаривать с шефом и не рисковать своей карьерой. Всем известны случаи, когда работники разрушали свою карьеру, втягиваясь в обсуждение опасных тем. Не исключено, что и вам случалось совершать подобную ошибку. Из-за продолжительного недовольства чьим-то поведением чаша терпения переполняется, и вы наконец высказываете все, что наболело, правда, чересчур резко (ой!).

Или, возможно, страсти так накаляются, что другие начинают всерьез волноваться и превращаются в нервную толпу потенциальных жертв инфаркта, вы же смело режете правду-матку. Да, это не совсем приятная дискуссия, но у кого-то же должно хватить мужества, чтобы удержать шефа от откровенной глупости (ой-ой-ой!).

Но на самом деле вам не нужно выбирать, что важнее — оставаться честным или добиться результата. Не обязательно выбирать между искренностью и карьерой. Люди, которые привыкли вести ключевые дискуссии и делают это успешно, могут высказывать спорные и даже рискованные мысли так, что их обязательно услышат. Их слова воспринимают руководители, коллеги и подчиненные, не начиная при этом защищаться или сердиться.

А как же ваша карьера? Существуют ли опасные темы, которых вы избегаете или обсуждаете не очень удачно? Подрывает ли это ваш авторитет? И самое главное: получит ли ваша карьера толчок к развитию, если вы научитесь успешно проводить важные дискуссии?

### **Усовершенствуйте свою организацию**

Итак, мы знаем, что карьера отдельного человека может пострадать или, напротив, получить мощный импульс в результате обсуждения опасных вопросов. А как насчет целых организаций? Вы, разумеется, думаете, что такой незаметный фактор, как ваш стиль общения, просто не может непосредственно влиять на целую компанию.

Мы (авторы) двадцать пять лет исследовали именно этот вопрос. Мы (и сотни других ученых) искали секрет успеха организаций. Многие из тех, кто касался этой расплывчатой темы, считали, что такое значимое понятие, как успех компании, зависит от таких глобальных вещей, как структура, стратегия и система организации.

Ведь компании, имеющие лучшие показатели, могут похвастаться оптимальной, эффективной системой производства и управления. Хорошие результаты не могут зависеть от каких-то незначительных вещей, не так ли? Не одни мы разделяли это мнение. Любая компания, которая собиралась улучшить показатели своей работы (по крайней мере из тех, о которых мы слышали), начинала с пересмотра своей системы производства и управления.

Но, тщательно изучив опыт организаций, активно занимавшихся подобными усовершенствованиями, мы поняли, что заблуждались. Изменение одной только структуры и системы мало влияло на улучшение показателей. Например, исследование 500 компаний, показавших блестящие результаты, выявило, что это никак не связано с формой, методами и политикой руководства. Более того, у половины

из этих организаций не оказалось *никакого* формального процесса контроля за производственными показателями.

Что же скрывается за их успехом? По нашему мнению, все сводится к тому, умеют ли сотрудники проводить ключевые переговоры. В компаниях с хорошими показателями принята следующая практика: если кто-либо из сотрудников не может выполнять возложенные на него обязанности, то коллеги с готовностью соглашаются обсудить возникшую проблему. В то время как во многих других организациях сотрудников, допускающих ошибки, сначала игнорируют, а затем понижают в должности или увольняют без предупреждения. В *успешных* компаниях решением проблемы в конечном счете занимаются руководители. В *самых успешных* компаниях все отвечают друг за друга, независимо от должности. Путь к высокой производительности лежит не через закостеневшую, мертвую систему, а через непосредственное обсуждение проблем на всех уровнях.

*Решение насущных проблем.* В успешных компаниях проводятся эффективные дискуссии по следующим вопросам:

*Техника безопасности.* Если кто-то нарушает технологический процесс или допускает другие небезопасные действия, то первый, кто замечает проблему, независимо от должности, берется за ее решение и проводит обсуждение.

*Производительность.* Если сотрудник не выполняет свои обязанности в полной мере или просто работает не очень эффективно, стороны, имеющие к этому отношение, немедленно пытаются разобраться в проблеме.

*Разнородность.* Если кто-то из сотрудников чувствует себя уязвленным, обиженным, бесосновательно преследуемым или ощущает угрозу, он спокойно обсуждает этот вопрос со стороной-обидчиком.

*Качество.* В компаниях, где существует контроль качества продукции, сотрудники открыто обсуждают все возникающие проблемы.

*Любая другая опасная тема.* Организации, которые считаются лучшими в вопросах нововведений, командной работы, менеджмента и в других сферах, требующих взаимоотношений между людьми, умеют прекрасно справляться с соответствующими ключевыми дискуссиями.

*Какова же связь между успехом в определенной сфере деятельности и проведением важных дискуссий?* Компании, которые достигли видимых улучшений в своей работе (и даже совершенства) ничем не отличаются от других в своем стремлении к переменам. Они проводят такое же обучение, издаются такие же рекламные проспекты и готовят такие же презентации. Отличие в том, что происходит в этой организации, когда кто-то делает что-то не так. Вместо того чтобы ждать смещения какого-то сотрудника с должности или надеяться, что руководитель возьмет дело под свой контроль, коллеги начинают обсуждение проблемы, высказывают свои мнения и добиваются успеха. Обратите особое внимание, что даже ошибки начальника, который сбился с курса, не замалчиваются. Когда сотрудники готовы высказаться в любой момент, проблема быстро исчезает, а компания движется дальше.

А как в вашем случае? Не забуксовала ли ваша компания на пути к важной цели? Если так, существуют ли вопросы, которые вы либо избегаете обсуждать, либо делаете это неумело? Что говорят ваши коллеги? Готовы они вступать в экстремальные переговоры или уклоняются от них? Хотите ли вы сделать значительный шаг вперед, научившись справляться с такими коммуникационными проблемами?

### **Улучшайте отношения с окружающими**

Подумайте, какое влияние важные обсуждения могут оказать на ваши отношения с окружающими людьми. Может ли неудачный ключевой разговор повлечь за собой разрыв отношений? Оказывается, если обычного человека спросить,

почему распадаются семейные пары, он, как правило, отвечает, что виной всему разница во взглядах. Известно, что у людей разные представления о том, как нужно распоряжаться деньгами, разнообразить интимную жизнь или воспитывать детей. На практике любой человек склонен к спорам при обсуждении серьезных вопросов. Но ведь не все пары распадаются, потому что важно именно то, *как* вы спорите.

Например, когда известные специалисты по проблемам семьи Клиффорд Нотариус и Говард Маркман изучали семьи, пребывающие в состоянии конфронтации, они выяснили, что люди делятся на три категории: одни сразу же прибегают к угрозам и оскорблениям, другие молча копят внутри себя ярость, третьи общаются открыто, честно и эффективно.

Исследовав десятки семейных пар, ученые сделали прогнозы возможного развития дальнейших отношений и продолжали следить за жизнью участников эксперимента еще десять лет. Им удалось точно предсказать 90% разводов! Сохранили семью пары, которые научились открыто и искренне высказывать свое мнение на рискованные темы и с уважением относились друг к другу. Разорвали отношения не пожелавшие освоить эту науку.

А что вы можете сказать о себе? Подумайте о своих отношениях с человеком, который вам дорог. Есть ли какие-либо острые темы, обсуждения которых вы избегаете, или вопросы, по которым не можете найти общего языка? Уклоняетесь ли вы от одних опасных тем и тут же бросаетесь обсуждать другие? Сдерживаете ли вы свое недовольство, проявляя его в виде саркастических замечаний или ударов по больному месту? А как насчет членов вашей семьи? Часто ли они переходят от молчания к атаке? В наиважнейших ситуациях (ведь как бы там ни было, это люди, которых вы любите) правильно ли вы себя ведете по отношению к ним? Если нет, то вам обязательно нужно прочитать эту книгу и узнать о том, как успешно вести ключевые дискуссии.

## Оживите свое окружение

Теперь давайте посмотрим на наших соседей. Если судьба организации определяется тем, как проводятся обсуждения ключевых вопросов, разве нельзя то же самое сказать и о людях? Конечно же, можно.

Разница между лучшими, хорошими и плохими сообществами заключается в количестве присущих им проблем. С трудностями сталкиваются все. Но, повторим, сообщества отличаются друг от друга тем, *каким образом* они с этими проблемами справляются. В лучших из них ведущие представители — лидеры — инициируют здоровый диалог. Они обсуждают важные вопросы. В отличие от них сообщества, которые никак не могут выстроить нормальные отношения, играют в опасные игры. На собраниях люди оскорбляют друг друга, распаляются и ведут себя так, будто все, кто не разделяет их мнения, умственно отсталые. Баталии следуют одна за другой.

Но кроме стиля отношений на общественных мероприятиях на здоровую атмосферу в сообществе влияет также и поведение в семье. Рассмотрим, например, проблему преступности. Возможно, приведенная здесь трагическая статистика вас шокирует. Не каждый человек, отбывающий наказание в тюрьме, родился в трудной семье и с детства имел проблемы с окружающими, почему и превратился в конце концов в законченного преступника. На самом деле больше половины осужденных за совершение самых тяжких преступлений — *это люди, впервые преступившие закон, причем их жертвами стали друзья или родственники.*

Как такое возможно? Насилию часто предшествует долгий период молчания. У большинства заключенных раньше была работа, они оплачивали счета и помнили о днях рождения друзей. И вот однажды, не сумев решить какую-то проблему и позволив гневу и обиде накопиться внутри,



они нашли страшный выход — напали на друга, любимого человека или соседа. В это сложно поверить, однако действительность сурова: люди, совершившие преступление впервые, редко имеют предрасположенность к преступной деятельности. Это наши соседи или близкие, доведенные до отчаяния. Не зная, что или как нужно сказать, они выжидают, а затем совершают насилие. В этом случае неспособность разобраться с ключевыми проблемами губит людей, разрушает семьи и отравляет общество.

Что вы можете сказать о своем районе? Какими проблемами с вами делятся ваши соседи? Есть ли темы, которые люди не умеют или не хотят обсуждать, и это не позволяет вам двигаться вперед? Не похожи ли ваши собрания жильцов скорее на ток-шоу «Окна», а не на дискуссию образованных и уважающих друг друга людей? Если да, то и вам, и вашим соседям будет очень полезно научиться правильно вести ключевые дискуссии.

### **Позаботьтесь о своем здоровье**

Если приведенные доводы показались вам недостаточно убедительными для того, чтобы привлечь внимание к обсуждению ключевых вопросов, тогда как вы посмотрите на то, что умение успешно проводить ключевые переговоры — это ключ к здоровью и долголетию?

*Иммунная система.* В своем революционном исследовании доктор Дженис Киколт-Гласер и доктор Рональд Гласер изучали состояние иммунной системы у супругов, проживших в браке в среднем сорок два года. Ученые сравнивали тех, кто постоянно ссорился, с теми, кто умел мирно улаживать разногласия. Выяснилось, что многолетние скандалы *усиливают* деструктивное воздействие постоянных конфликтов. Супружеские пары, которые обычно терпели неудачу в ключевых дискуссиях, обладали более слабой иммунной системой по сравнению с теми, кто научился

хорошо улаживать спорные вопросы. И это естественно: чем слабее иммунная система, тем хуже здоровье.

*Тяжелые заболевания.* В рамках, возможно, самого комплексного из всех проведенных медицинских исследований участники эксперимента, у которых была обнаружена злокачественная опухоль, сначала прошли традиционный курс лечения, а затем были разделены на две группы. Первая регулярно собиралась на протяжении шести недель, члены второй больше не виделись друг с другом. Специалисты обучили первую группу выздоравливающих пациентов особым навыкам общения. (Чего не сделаешь, если на кон поставлена жизнь?)

Посетив шесть занятий, а затем расставшись на пять лет, пациенты, которые научились эффективно выражать свое мнение, показали более высокий процент выздоровления: скончались только 9% по сравнению с 30% из группы не прошедших обучение. Подумайте над смыслом этого исследования. Самое незначительное развитие способности общаться соответствует снижению уровня смертности на две трети.

Можно было бы еще долго говорить о влиянии умения обсуждать острые вопросы на здоровье. Доказательства появляются с каждым днем. Тем не менее многие считают это заявление чересчур претенциозным. «Вы утверждаете, что то, как мы общаемся, воздействует на тело? Неужели вы на самом деле считаете, что словом можно убить?» — удивляются они.

Ответ утвердительный. Можно лишь добавить, что отрицательные эмоции, которые мы сдерживаем в себе, эмоциональное напряжение, от которого мы страдаем, и постоянное волнение, которое мы испытываем в непростых ситуациях общения, постепенно расшатывают наше здоровье. В одних случаях неудачно проведенная беседа обобщается незначительными трудностями. В других — ее

последствия могут быть катастрофичными. Но как бы там ни было, неудача в разговоре никогда не сделает нас счастливее, здоровее и крепче.

А что вы можете сказать о себе? Какие темы беспокоят вас больше всего? Какие беседы (если бы вы не уклонились от них или провели эти переговоры более успешно) укрепили бы вашу иммунную систему, помогли бы справиться с болезнями, улучшили бы качество жизни и благосостояние?

## Резюме: учимся проводить переговоры в экстремальных ситуациях

Когда ставки высоки, мнения различны, а эмоции накаляются, обычная беседа становится переговорами в экстремальных ситуациях. По иронии судьбы, чем важнее для нас тема такого разговора, тем меньше шансов провести его успешно и оказаться на высоте. Последствия уклонения от обсуждения ключевых вопросов (или неудачно проведенных переговоров) могут оказаться самыми серьезными. Поражение может затронуть все сферы жизни — от карьеры до согласия с соседями, взаимоотношений в семье и физического здоровья. Научившись правильно воспринимать и проводить критические дискуссии, мы сможем с помощью этих несложных навыков управлять буквально всеми аспектами своей жизни. Каковы же эти необходимые навыки? Что в действительности делают люди, которые участвуют в ключевых переговорах? И, самое главное, можно ли этому научиться?



[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

