

Эта книга принадлежит

---

Контакты владельца

---

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

Эту книгу хорошо дополняют

Переговоры, которые работают  
*Стюарт Даймонд*

Камасутра для оратора  
*Радислав Гандапас*

Я слышу вас насквозь  
*Марк Гоулстон*

Искусство делового письма  
*Саши Карепина*

Переговоры о зарплате  
*Даниэль Поро, Френсис Боллс Хейнс*

Ментальные ловушки на работе  
*Марк Гоулстон*

Kerry Patterson, Joseph Grenny,  
Ron McMillan, Al Switzler

# **Crucial Conversations**

Tools for Talking  
When Stakes are High

McGraw-Hill

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

Керри Паттерсон, Джозеф Гренни,  
Рон Макмиллан, Эл Свитцлер

# **Ключевые переговоры**

Что и как говорить,  
когда ставки высоки

Перевод с английского Аллы Свирид, Сергея Лопаева

2-е издание

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»  
Москва, 2012

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

УДК 159.9  
ББК 88.52  
П20

Издано с разрешения McGraw-Hill

**Паттерсон, К.**

П20 Ключевые переговоры. Что и как говорить, когда ставки высоки / Керри Паттерсон и др. ; пер. с англ. Аллы Свирид, Сергея Лопаева. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. — 2-е изд. — 280 с.

ISBN 978-5-91657-315-2

У каждого из нас бывают моменты, которые решают все или почти все. Вашу карьеру, судьбу вашей компании, будущее вашего брака. Эмоции бушуют, сознание затуманено адреналином, мысли путаются, вы напряжены до предела, поскольку осознаете важность ситуации. Ваш собеседник зачастую находится в том же состоянии. В таких случаях «обычные» переговорные методики не то чтобы бесполезны, но уж точно трудноприменимы.

Как в такой ситуации создать доверительную атмосферу? Как быть убедительным и корректным? Что делать, если вас захлестывает обида или парализует страх? Как вовремя заметить, что разговор выходит из-под контроля?

Полное руководство по успешным переговорам в экстремальной ситуации — в этой книге.

УДК 159.9  
ББК 88.52

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

**VEGAS LEX**

© Kerry Patterson, Joseph Grenny, Ron McMillan, Al Switzler, 2002

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2011

ISBN 978-5-91657-315-2

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

# Оглавление

<b>Предисловие</b> .....	12
<b>Глава 1. Что такое переговоры</b>	
<b>в экстремальных ситуациях</b> .....	17
Как мы обычно проводим важные переговоры .....	19
Самые распространенные темы переговоров, при которых ставки высоки .....	25
Наше дерзкое утверждение .....	26
Резюме: учимся проводить переговоры в экстремальных ситуациях .....	35
<b>Глава 2. Умение вести дискуссию</b> .....	36
Поразительное открытие .....	37
Наш секрет .....	39
Принцип действия диалога .....	40
Пополнение общего фонда мнений .....	40
Искусству диалога можно научиться .....	45
К чему мы будем стремиться .....	46
<b>Глава 3. Начнем с себя. Как определить свою цель</b> .....	48
Если не работать над собой .....	49
Начнем с себя .....	51
Первое — сосредоточьтесь на том, что вам действительно нужно .....	54
Распространенные причины ухода от главной темы разговора .....	58

Второе — откажитесь от принятия решений с позиции слабака .....	60
Стремление к неуловимому «и» .....	62
Действительно ли такое возможно? .....	64
Резюме: начните с себя .....	65
<b>Глава 4. Учимся наблюдать. Как вовремя заметить, что присутствующие утрачивают чувство собственной безопасности .....</b>	<b>67</b>
Следите за обстановкой .....	69
Учитесь распознавать важные дискуссии .....	70
Учитесь замечать угрозу безопасности .....	71
Молчание и агрессия .....	74
Посмотрите на свое поведение в стрессовой ситуации ....	78
Всегда следите за собой .....	79
Резюме: развивайте умение наблюдать .....	85
<b>Глава 5. Восстанавливаем безопасность. Как создать атмосферу взаимного доверия, позволяющую обсуждать практически любые вопросы .....</b>	<b>86</b>
Прервитесь. Восстановите безопасность. Затем вернитесь к обсуждаемой теме .....	87
Выясните, что именно смущает собеседника .....	90
Проверьте себя .....	104
РУСО — способ определить общую цель .....	106
И вновь Ивонна и Джотам .....	112
Резюме: восстанавливаем безопасность .....	115
<b>Глава 6. Даем объективную оценку. Как продолжить диалог в том случае, если вы раздражены, напуганы или обижены .....</b>	<b>117</b>
Он сводит меня с ума! .....	117
Наши оценки .....	123
Как обрести умение давать объективную оценку .....	126
Резюме: умение давать объективную оценку .....	144

**Глава 7. Помним о необходимости**

<b>придерживаться верного курса</b> .....	146
Умение быть убедительным и корректным .....	146
Высказывание рискованных мнений .....	147
Искренность партнера — ваша цель .....	162
Твердые убеждения .....	165
Резюме: ПОМНИте о необходимости придерживаться верного курса .....	168

**Глава 8. Учитываем курс собеседника. Умение слушать,**

<b>когда собеседник выходит из себя или замыкается</b> .....	170
Четыре приема ПОПЗ .....	178
Учитываем путь к действию: Венди .....	184
Резюме: учитываем курс собеседника .....	189

**Глава 9. Начинаем действовать. Как перевести**

<b>ключевую дискуссию в реальные результаты конкретных действий</b> .....	190
Четыре метода принятия решений .....	194
Как сделать выбор .....	196
Типичные ошибки при принятии решений и умение избегать их .....	198
Воплощение решений в жизнь: распределение заданий	204
Резюме: начинаем действовать .....	209

**Глава 10. Подводим итог пройденному.****Инструментарий, который помогает изучить нужные**

<b>приемы и подготовиться к важным переговорам</b> .....	210
Два рычага .....	210
Модель диалога .....	213
Резюме: подведение итога пройденному .....	223

**Глава 11. «Да, но...». Советы для трудных случаев** .....

Сексуальные домогательства и схожие проблемы .....	225
Слишком обидчивый супруг (супруга) .....	227
Невыполнение обязательств .....	228
Почтительное отношение к начальству .....	229
Подорванное доверие .....	232



Нежелание говорить о серьезных вещах .....	233
Неясная причина раздражения .....	235
Отсутствие инициативы .....	236
Повторяющаяся проблема .....	237
Мне нужно время, чтобы успокоиться! .....	239
Бесконечные отговорки .....	240
Нарушение субординации или явное неуважение к начальству .....	241
Сожаление о сказанном .....	243
Щекотливые вопросы .....	244
Страсть к уловкам .....	245
Внезапность проблемы .....	246
Общение с человеком, который нарушает все правила ...	247
<b>Глава 12. Изменим свою жизнь. Как превратить хорошие мысли в полезные привычки .....</b>	<b>249</b>
Удивление .....	250
Эмоции .....	251
Шаблон .....	251
Каковы же наши шансы .....	253
Дополнительная информация .....	262
<b>Благодарность авторов .....</b>	<b>264</b>
<b>Об авторах .....</b>	<b>265</b>
<b>О компании VitalSmarts .....</b>	<b>267</b>

*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 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

---

\* Ранее эта книга выходила в нашем издательстве под названием «Есть серьезный разговор».

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. «Ключевые переговоры. 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 чашобе.  
Нехоженей, что ли, она была  
И больше, казалось мне, заросла;  
А впрочем, заросшими были обе.

И обе манили, радуя глаз  
Сухой желтизной 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 Кови*

---

\* Пер. Г. Кружкова. *Прим. ред.*



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

