

## ГЛАВА 5

# Обеспечьте безопасность

## Как можно безопасно разговаривать практически обо всем

*Золотые яблоки в серебряных прозрачных  
сосудах — слова, сказанные прилично.*

**Книга притчей Соломоновых, 25:11**

В предыдущей главе мы пообещали: если вы научитесь вовремя замечать, что безопасности диалога что-то угрожает, вы сможете выйти из него, *восстановить безопасность* и после этого говорить практически о чем угодно. В этой главе мы объясним, что нужно сделать для восстановления безопасности.

Для начала предлагаем «подслушать» разговор супружеской пары, которая пытается обсудить одну из самых деликатных тем — физическую близость. Для начала опишем ситуацию. По мнению Джотэма, они с Ивонн слишком редко занимаются сексом. Ивонн же своей сексуальной жизнью вполне довольна и предпочитает не обсуждать эту проблему. Если Джотэм хочет близости, а жена не отвечает ему взаимностью, он просто замыкается в молчании и несколько дней дуется на нее, заговаривая с ней только в случае особой необходимости, а то и вовсе избегает общения.

Ивонн знает о том, что происходит с мужем. Иногда она уступает ему, даже находясь в не слишком романтическом настроении. Она делает это, чтобы избежать конфликта. К сожалению, после этого она, как правило, чувствует себя обиженной на Джотэма, и проходит очень много времени, прежде чем Ивонн искренне начинает желать близости с мужем.

Такая вот игра! Чем больше Джотэм настаивает на своем и замыкается, не получив желаемого, тем менее привлекательным и интересным он кажется жене. Чем чаще Ивонн, уступив уговорам мужа, затем обижается на него, тем меньше она заинтересована в интимных отношениях. Чем старательнее пара замалчивает проблему, вместо того чтобы обсудить ее откровенно, тем выше шансы, что в конце концов их пути разойдутся. Наконец Ивонн решает поднять деликатный вопрос. Она не стала ждать очередной размолвки, а выбрала время, когда они вместе с мужем мирно отдыхали, устроившись рядом на диване.

— Джотэм, давай поговорим о том, что произошло прошлой ночью. Ну, помнишь, когда я сказала тебе, что устала?

— Знаешь, а теперь я *не* в настроении.

— Что это значит?

— Я имею в виду, что по горло сыт тем, что ты вечно решаешь, что и когда мы будем делать!

Ивонн обиженно покидает комнату.

## **Выйдите из диалога. Восстановите его безопасность. Затем вернитесь в диалог**

Обсудим поведение Ивонн. Она сделала попытку решить серьезную проблему. Это правильно. Но к началу диалога между партнерами

существовала определенная напряженность, поэтому Джотэм не поддержал ее инициативу. Как же следует поступить Ивонн? Как ей вернуться к честному и здоровому диалогу? Что надо делать, когда чувствуешь, что делиться с собеседником тем, что у вас на уме, небезопасно?

Прежде всего нужно отойти от содержания диалога. Не заикливайтесь на том, что только что было сказано. Ивонн была возбуждена тем, что сказал Джотэм. Если бы она следила за обстоятельствами диалога, то заметила бы, что муж прибег к сарказму — одной из разновидностей *молчания*. Вместо того чтобы открыто сказать жене о своих чувствах и тем самым добавить свою информацию в фонд общего смысла, он выстрелил, не целясь. Почему он так поступил? *Потому что не чувствовал, что диалог будет для него безопасным.*

К сожалению, Ивонн упустила этот важный момент. Кстати, обратите внимание: мы вовсе не утверждаем, что реакция Джотэма конструктивна или Ивонн следует с ней мириться. Но все нужно делать по порядку — следует начать с сердца. И первый вопрос должен быть таким: «Чего я хочу на самом деле?»

Если вы действительно хотите провести конструктивный диалог на тему, от которой зависит продолжение или прекращение отношений с другим человеком, то сначала вам нужно будет отложить борьбу с сиюминутной проблемой — в нашем примере с сарказмом Джотэма.

В этот момент Ивонн нужно было прежде всего создать атмосферу безопасности, в которой возможно обсудить с мужем столь деликатную тему, как физическая близость. Ей следовало узнать, что об этом думает Джотэм, и поговорить о том, что еще его беспокоит. Если ей не удастся создать безопасных условий для диалога, то пару, скорее всего, ждет продолжение нездоровой игры в молчание или насилие.

Итак, как следует поступить Ивонн?

Самый *худший* вариант действий в данной ситуации — это тот, который был выбран Джотэмом и Ивонн. Они оба полностью проигнорировали явную потребность в безопасности (как Джотэм) и высказались, не заботясь о том, как их слова будут восприняты. Затем (как Ивонн) они пришли к выводу, что тема чрезвычайно опасна, и вернулись к молчанию.

*Хороший* вариант заключается в осознании угрозы безопасности. Но решение этой проблемы может по-прежнему оставаться в корне

неправильным. Стороны стараются смягчить болезненный вопрос, подсластив пиллюлю: «Дорогой, я правда очень хочу быть с тобой, но очень сильно устаю на работе. Из-за постоянного стресса мне трудно по-настоящему наслаждаться нашей близостью». Они стараются обеспечить безопасность, напуская туману или приукрашивая действительность. Эта стратегия, конечно же, никак не затрагивает сути проблемы, которая так и останется нерешенной.

*Лучшее* решение заключается в том, чтобы перестать играть в игры. Точка! Супруги знают, что для того, чтобы решить свои проблемы, им нужно обсудить их без притворства, приукрашиваний, сглаживания острых углов — иными словами, делать нечто совершенно противоположное тому, что делала наша пара. Они отходят от основной темы диалога, восстанавливают безопасность и только тогда опять возвращаются к обсуждению.

Как мы уже знаем, после того как безопасность восстановлена, можно без опаски говорить практически о чем угодно. Например, Ивонн могла бы вернуться к диалогу, сказав мужу: «Давай немного изменим направление... Я бы хотела поговорить о том, что происходит, когда мы с тобой не настроены на романтические отношения одновременно. Думаю, было бы хорошо поделиться друг с другом своими мыслями о том, что может нам помочь в этой ситуации, а что только мешает. У меня нет цели заставить тебя чувствовать себя виноватым, и сама я не хочу обороняться. А вот чего мне действительно очень хочется, так это чтобы мы с тобой нашли решение, как сделать так, чтобы мы оба были удовлетворены нашими отношениями».

## **Определите, что именно находится под угрозой**

Давайте посмотрим, что Ивонн только что сделала для обеспечения безопасности, обсуждая тему в высшей степени рискованную, спорную и эмоциональную. Она осознала, что первый шаг к созданию безопасности связан с пониманием, какое из двух важнейших условий безопасности оказалось под угрозой. Каждая из этих ситуаций требует особого решения.

## **Общая цель — условие вхождения в диалог**

### ***Почему в первую очередь надо говорить об этом?***

Помните, когда в последний раз вы получали негативную обратную связь и при этом не занимали оборонительной позиции? Скажем, один из друзей сказал вам что-то, от чего расстроилось бы большинство людей. Чтобы человек имел возможность донести до вас то или иное не слишком лестное мнение, вы должны быть уверены, что он делает это потому, что ему безразличны вы или ваши цели и интересы. Это означает, что вы доверяете ему и готовы услышать от него даже самую негативную информацию в свой адрес.

Трудные диалоги часто терпят крах отнюдь не из-за *содержания*, а из-за того, что собеседники думают, что за этим содержанием (даже представленным в очень мягкой форме) скрывается злое *намерение*. А как можно чувствовать себя в безопасности, если считаешь, что тебе намерены причинить вред? Довольно скоро любое слово из ваших уст будет восприниматься с подозрением. Вы не сможете даже просто поздороваться без того, чтобы ваши слова не были восприняты в самом негативном смысле.

Поэтому первым условием безопасности является *Общая цель*. Общая цель объединяет. Собеседник искренне верит, что вы стремитесь достичь взаимовыгодного результата, что вы искренне заботитесь о его целях, интересах и ценностях. И вы, в свою очередь, убеждены, что собеседнику безразличны ваши цели, интересы и ценности. Итак, помните, что *Общая цель* — это неременное условие для вступления в диалог. Найдите *Общую цель* с другим человеком, и у вас обоих появится отличный повод для конструктивного диалога и здоровая атмосфера для его проведения.

Например, если Джотэм изначально убежден, что Ивонн поднимает деликатную тему интимных отношений только для того, чтобы заставить его чувствовать себя виноватым или навязать ему свою точку зрения, их диалог обречен с самого начала. Если же он верит, что жена хочет блага для них обоих, у Ивонн появляется хороший шанс достичь успеха.

*Следите за признаками того, что Общая цель находится под угрозой. Как определить, что ощущение опасности вызвано именно отсутствием Общей цели? В сущности, это довольно просто. Во-первых,*

когда Общая цель под угрозой, начинается спор. Зачастую собеседник пытается навязать свое мнение, потому что уверен: вы хотите победить его любой ценой и ему нужно сделать то же самое. Среди других признаков угрозы Общей цели следует назвать защитную реакцию, тайный умысел (форма молчания, скрывающая запутанную тайную цель), обвинения и постоянное возвращение к уже сказанному.

Два ключевых вопроса помогут вам определить, что Общая цель находится под угрозой:

1. Верит ли собеседник, что, заводя этот разговор, я думаю о его целях и интересах?
2. Доверяет ли он моим мотивам?

*Помните, что Общая цель должна быть действительно общей.* Умный поймет с полуслова. Общая цель — это не прием и не уловка. Чтобы трудный диалог дал нужные результаты, мы должны и в самом деле заботиться не только о собственных интересах, но и об интересах собеседника. Цель должна быть по-настоящему общей, взаимовыгодной. Когда наша цель состоит в том, чтобы любым способом добиться своего или манипулировать другими людьми, это очень быстро становится очевидным. Тогда о безопасности общения можно забыть, а шанс в кратчайшие сроки столкнуться с молчанием и насилием возрастает многократно. Следовательно, прежде чем начать диалог, тщательно проанализируйте свои мотивы. Задайте себе вопросы, которые помогут вам начать с сердца:

- Чего я хочу для себя?
- Чего я хочу для других?
- Чего я хочу для наших отношений?

*Ищите общности.* Посмотрим, как Общая цель работает в сложной ситуации, когда на первый взгляд кажется, что ваша цель – добиться лучшего только для себя. Как найти Общую цель в этом случае? Скажем, ваш непосредственный руководитель часто не выполняет своих обещаний. Как вы можете сказать боссу, что не доверяете ему? Очевидно, что вы не сможете этого сделать без того, чтобы он не стал защищаться и мстить, поскольку с его точки зрения ваша цель состоит лишь в том, чтобы облегчить себе жизнь.

Так вот, чтобы избежать катастрофы, найдите Общую цель, которая покажется начальнику настолько убедительной, что он сам захочет вас выслушать. Если вы заводите разговор для того, чтобы добиться желаемого только для себя, босс воспримет вас как критика и эгоиста – каковым вы и являетесь. Если же вы и правда хотите понять точку зрения другого человека, то наверняка найдете способ вовлечь его в диалог даже на самую трудную и деликатную тему. Если, например, из-за неправильного поведения босса вы срываете сроки (что, несомненно, важно и для самого руководителя); растут затраты (которые он старается снизить) или падает производительность (что его волнует), тогда у вас есть Общая цель.

Начните так: «У меня возникли кое-какие идеи насчет того, как мы можем повысить нашу надежность и даже на несколько тысяч сократить расходы на подготовку ежемесячного отчета. Разговор может быть немного неприятным, но если он состоится, наш отдел очень сильно выиграет».

## **Взаимное уважение — условие продолжения диалога**

### ***Сможем ли мы оставаться в диалоге?***

Если у вас с собеседником нет Общей цели, начинать трудный диалог нет никакого смысла. Одинаково верно и то, что без поддержания *Взаимного уважения* вы не сможете оставаться в этом диалоге. Взаимное уважение — неременное условие для продолжения диалога. Как только человек начинает чувствовать, что собеседник его не уважает, обстановка сразу становится небезопасной и диалог заходит в тупик.

Почему? Потому что уважение подобно воздуху: пока оно есть, никто о нем и не задумывается. Но как только оно исчезает, думать можно *только* о нем. Едва человек чувствует неуважение со стороны собеседника, фокус его внимания резко смещается с исходной цели общения на защиту собственного достоинства. Например, вы обсуждаете с группой менеджеров насущную проблему — качество продукта. Вы действительно хотите решить этот вопрос раз и навсегда. От этого зависит ваша работа. К сожалению, вы убеждены, что менеджерам переплачивают при том, что они низкоквалифицированы.

Вы уверены, что они не просто беспомощны, но еще и постоянно делают глупости. А некоторые из них даже ведут себя неэтично.

Итак, менеджеры высказывают идею за идеей, а вы, слушая их, только закатываете глаза. Неуважение поселилось в вас уже давно. И хотя вы изо всех сил стараетесь его скрыть, с головой выдаете себя своей красноречивой мимикой. И очень скоро обсуждение заканчивается. Без Взаимного уважения невозможно продолжать конструктивный диалог. Менеджеры встречают в штыки все ваши предложения. Вы же, отзываясь об их работе, используете откровенно оскорбительные сравнения. Каждая сторона сосредоточивается на том, чтобы набрать побольше очков в споре, а в итоге проигрывают все. Ваша Общая цель становится жертвой отсутствия Взаимного уважения.

*Тревожные сигналы.* Чтобы вовремя заметить, что проявляется неуважение, а безопасность диалога оказывается под угрозой, внимательно следите за тем, когда собеседник начинает активно защищать свое достоинство. Ключом являются эмоции. Почувствовав неуважение, человек, как правило, становится напряженным. На смену страху приходит злость. Люди обижаются, прибегают к обвинениям, крикам и угрозам. Чтобы определить наличие угрозы Взаимному уважению, задайте себе вопрос:

- Верит ли мой собеседник, что я его уважаю?

### ***Как уважать того, кого не уважаешь***

Многие опасаются, что с некоторыми людьми или в определенных обстоятельствах им не удастся придерживаться Общей цели или сохранять Взаимное уважение. Да разве можно иметь одинаковые цели с выходцем из совершенно других слоев общества, недоумевают они, или с человеком, чьи нравственные ценности не имеют ничего общего с моим мировоззрением? А что делать, например, если вы страшно расстроены тем, что вас подвели? Особенно если это повторяется постоянно. Ну как можно уважать такого эгоиста?

Именно в подобной ситуации оказалась Ивонн, героиня нашей истории. Бывают моменты, когда Джотэм ей по-настоящему не нравится. Она считает, что муж ведет себя как плаксивый и эгоцентричный ребенок. Как можно уважительно говорить с *таким* человеком?



На самом деле, если бы для того, чтобы поговорить с кем-то начистоту, нам нужно было иметь с ним совершенно одинаковые цели или уважать каждую черту его характера, любой диалог был бы обречен на провал. В этом случае люди, скорее всего, вообще никогда не раскрывали бы рта. Однако мы умеем оставаться в диалоге — благодаря тому, что обычно все же находим способ выразить уважение собеседнику, его личным качествам. В сущности, чувство неуважения нередко возникает тогда, когда мы размышляем о том, чем другой человек не *похож* на нас. Но этому чувству вполне можно противостоять, если искать в потенциальном собеседнике то, что нас с ним роднит. Заметьте, речь идет не об оправдании его поведения, а о проявлении обычного человеческого участия или даже сопереживания.

Один мудрый человек однажды посоветовал нам всем делать это в форме молитвы: «Господи, помоги мне простить тех, кто грешит иначе, чем я». Признав, что слабости есть у всех, нам будет намного легче уважать окружающих. Благодаря этому мы начнем испытывать чувство родства и единения с другими людьми, даже с совсем не похожими на нас, обладающими самыми сложными характерами. Мы сумеем создать атмосферу Взаимного уважения, что позволит нам поддерживать диалог практически с любым собеседником.

Рассмотрим следующий пример. В некоей производственной компании уже полгода продолжается забастовка. Наконец профсоюз принимает решение вернуться к работе, но сотрудники — члены профсоюза должны подписать контракт, несколько менее выгодный, чем тот, за который они ратовали изначально. В первый же день возобновления работы становится ясно, что хотя люди и согласны работать, делают они это не с радостью и без всякого энтузиазма. Все рассержены и расстроены. Чего хорошего ожидать от такой ситуации?

Обеспокоенный тем, что, несмотря на окончание забастовки, противостояние продолжается, руководитель компании обратился за помощью к одному из авторов этой книги. Тот встретился с двумя группами лидеров (представителями менеджмента и профсоюзными боссами) и попросил их кое-что сделать. Каждая группа должна была пройти в отдельную комнату и написать свои цели на листе большого формата. В течение двух часов команды составляли списки того, что они хотели бы получить в будущем, а затем вывесили их на стене. Покончив с этим заданием, группы поменялись комнатами

и приступили ко второму этапу. Теперь им нужно было найти что-нибудь — ну хоть что-нибудь! — общее в сформулированных ими целях.

Через несколько минут обе группы вернулись в зал, где проводился тренинг. Люди выглядели приятно удивленными. Оказалось, они составили практически одинаковые списки. Речь шла не об одном-двух пунктах. Надежды и устремления обеих групп были почти идентичными. Все мечтали о прибыльной компании, стабильной, интересной и высокооплачиваемой работе, высоком качестве продукта и позитивном вкладе в жизнь местного сообщества. Иными словами, когда людям дали шанс высказать свои мысли свободно, не опасаясь нападок оппонентов, обе группы описали не просто желания *конкретной группы*, а то, чего хочет практически каждый человек.

Этот небольшой эксперимент заставил членов обеих групп серьезно задуматься над тем, верно ли они оценивали своих оппонентов. Они поняли, что, по сути, между ними очень много общего, что мелочные и чисто политические приемы, используемые противоположной стороной, на удивление похожи на их собственные тактики. «Грехи», которые их отличали, были скорее связаны с их ролью в конфликте, чем с порочностью личных качеств. В итоге лидеры восстановили атмосферу Взаимного уважения, и впервые за долгое время на смену молчанию и насилию пришел конструктивный диалог.

## Что делать, отойдя от темы диалога

Мы уже говорили, что, если вы заметили, что Взаимному уважению или Общей цели что-то угрожает, ни в коем случае не игнорируйте этот факт. Мы также утверждали, что любой человек может найти способ и для отыскания Общей цели и для создания атмосферы Взаимного уважения, даже при общении с совершенно не похожими на него людьми. Но как это сделать? Что для этого надо предпринять? Мы ранее уже поделились кое-какими соображениями (в основном по поводу того, чего следует избегать), а теперь давайте обсудим три навыка, чрезвычайно эффективных при ведении диалога:

1. Извинитесь.
2. Контрастируйте.
3. Создайте Общую цель.

Каждый из этих навыков-инструментов помогает восстановить либо Взаимное уважение, либо Общую цель. Для начала рассмотрим примеры их практического применения, а затем постараемся выяснить, не помогут ли они вернуть в нужное русло диалог Ивонн и Джотэма.

*А мы вас так ждали!* Представьте, что вы разговариваете с группой подчиненных, которые всю ночь трудились над подготовкой к визиту начальства на фабрику. Вы планировали привести в свой отдел вице-президента подразделения, чтобы члены вашей команды сами ознакомили его с процессом, внедренным ими совсем недавно. Люди гордятся некоторыми из усовершенствований настолько сильно, что всю ночь трудились не покладая рук, чтобы как следует подготовиться к предстоящей встрече с руководством.

К сожалению, в последнюю минуту перед посещением вашего отдела вице-президент делает сенсационное заявление. Он представляет план, который, как вы абсолютно уверены, негативно скажется на качестве продукта и оттолкнет самых выгодных клиентов. Поскольку в вашем распоряжении совсем мало времени, вы решаете не вести вице-президента в свой отдел, а сначала попытаться лично обсудить с ним эту проблему. От этого разговора действительно зависит будущее — и ваше, и ваших подчиненных.

К счастью, вам удалось несколько изменить первоначальный план руководства, но теперь вице-президенту пора уезжать. К сожалению, вы не успели сообщить об этом команде, которая, проделав огромную работу, с нетерпением ждет этого визита. И вот, проводив вице-президента к машине, вы возвращаетесь в свой кабинет и в коридоре нос к носу сталкиваетесь с работавшими всю ночь сотрудниками. Невыспавшиеся и страшно разочарованные, все шестеро вне себя от возмущения. Вы к ним не зашли, даже не позвонили. Более того, по тому, как вы старались проскочить мимо их комнаты, им стало ясно, что вы и не собирались что-либо объяснять. Ой-ой-ой!

Дело принимает крайне неприятный оборот.

— Мы вкалывали всю ночь, а вы не потрудились к нам зайти! Вы даже не прислали сообщение о том, что планы изменились. Спасибо большое!

Стрелки часов, кажется, замерли на месте. Диалог только что превратился в трудный. Сотрудники, напряженно работавшие всю ночь,

очень сильно разочарованы. Они считают, что вы проявили к ним неуважение, хотя на самом деле это совсем не так.

Однако восстановить безопасность общения не получается. Почему? Потому что теперь уже *вы* чувствуете неуважение к себе. Люди на вас нападают, и вы, полностью сконцентрировавшись на содержании разговора, думаете, что проблема исключительно в том, что начальство не встретилось с членами вашей команды.

— Да поймите же, мне пришлось выбирать между будущим компании и посещением объектов предприятия! Я выбрал наше будущее. И знаете, случись это еще раз, поступил бы так снова!

Теперь и вы, и сотрудники борются за уважение к себе. И диалог быстро заходит в тупик.

Но что же вы можете сделать иначе?

Вместо того чтобы попадаться на удочку взаимных обвинений и отвечать насилием на насилие, разорвите этот порочный круг. Увидев в нападках подчиненных то, чем они были на самом деле — сигнал о нарушении безопасности, — отойдите от основной темы диалога, восстановите безопасность и после этого опять вернитесь к содержанию беседы. Вот что вы можете сделать.

## Извиняйтесь, когда это уместно

Если вы совершили ошибку, причинившую боль другим людям (например, не поставили команду в известность о важных изменениях в планах), начните с извинений. Извинение — это высказывание, передающее ваше искреннее признание и раскаяние в том, что ваши действия привели к неприятностям, создали трудности для окружающих или не воспрепятствовали этому.

«Мне очень жаль, что я не позвонил сразу же, как только узнал, что вице-президент к нам не зайдет. Я знаю, вы работали всю ночь и это был для вас прекрасный шанс продемонстрировать руководству свои достижения, а я даже не объяснил вам, что произошло. Искренне прошу простить меня за это».

Надо отметить, что извинение произведет нужный эффект, только если вы говорите нелицемерно, от души. Чтобы извиниться чисто-сердечно, необходимо изменить свои мотивы. Вы должны отказаться от попыток непременно «сохранить лицо», стремления быть правым или желания выиграть, чтобы сфокусироваться на том, чего вы хотите

*на самом деле.* Конечно же, признавая свою ошибку, приходится жертвовать частичкой собственного эго. Однако в жизни часто бывает так, что, пожертвовав чем-то очень ценным, взамен получаешь еще более ценную награду, например здоровый диалог и более продуктивный результат.

Извинившись, оцените, помогло ли проявление искреннего уважения к собеседнику восстановить безопасность диалога. Если да, переходите к обсуждению основной темы диалога, например к объяснению деталей происшедшего. В противном случае воспользуйтесь одним из более продвинутых навыков, которые мы обсудим далее. В любом случае сначала необходимо восстановить безопасность, а только потом можно вернуться к сути разговора.

Помните, если ваше поведение дало собеседнику повод сомневаться в вашем уважении и приверженности Общей цели, то диалог, скорее всего, со временем выродится в бессмысленную игру, итогом которой может быть только разочаровывающее обе стороны недопонимание. И так будет до тех пор, пока вы не принесете по-настоящему искренние извинения.

## **Контрастируйте, чтобы справиться с недопониманием**

Иногда в ходе трудного диалога люди чувствуют неуважение к себе, даже если вы его никак не проявляете. Конечно, порой ваше поведение действительно обидно и даже оскорбительно для собеседника, но не менее часто неуважение демонстрируется совершенно преднамеренно.

То же самое происходит в отношении Общей цели. Нередко вы начинаете с вполне невинного изложения своей точки зрения, но собеседник почему-то решает, что вы хотите навредить ему или навязать свое мнение. Очевидно, что в таких обстоятельствах извиняться неуместно. Признавать ошибку, которой не совершал, по меньшей мере странно. Как же в таком случае восстановить Общую цель или Взаимное уважение, чтобы вернуться к безопасному диалогу?

Если человек неверно истолковал вашу цель или намерения, приостановите дискуссию и восстановите безопасность с помощью навыка, который мы называем *Контрастированием*

**Контрастирование** — это высказывание вида *Отрицание/Утверждение*:

- Снимающее озабоченность собеседника по поводу того, что вы его не уважаете или имеете враждебные намерения (*Отрицание*).
- Подтверждающее ваше уважение к собеседнику или проясняющее вашу истинную цель (*Утверждение*).

Например:

*Отрицание*: «Я совершенно не хотел сказать, что я не ценю ваших успехов и достижений или не хочу, чтобы о них узнал вице-президент».

*Утверждение*: «Я действительно считаю ваш вклад в развитие компании поистине неоценимым».

После того как проблема угрозы безопасности решена, можно вернуться к сути разговора и попытаться исправить ситуацию.

«К сожалению, именно в тот момент, когда я уже собирался вести вице-президента к нам в отдел, он поднял тему, которую мне нужно было обсудить с ним немедленно, иначе это могло бы здорово навредить нашему бизнесу. Я постараюсь снова пригласить вице-президента завтра в течение дня, чтобы он мог познакомиться с вашей работой. Он будет участвовать в церемонии ввода в эксплуатацию нового цеха. Давайте попробуем организовать для него и презентацию ваших достижений».

Из двух составляющих навыка Контрастирования важнее часть «*отрицание*», так как именно с ее помощью можно справиться с недопониманием, создавшим угрозу безопасности. Сотрудники, которые напряженно и с энтузиазмом трудились, убеждены, что начальник не ценит их усилий и не заботится о них настолько, чтобы держать в курсе изменения своих планов, тогда как в действительности дело обстоит совершенно иначе. Объяснив подчиненным, что подвести их не входило в ваши намерения, вы устраняете недопонимание. После того как безопасность восстановлена, можно рассказать людям, чего вы хотели. Но прежде всего необходимо восстановить безопасность.

Вернемся к нашим супругам, Ивонн и Джотэму. Ивонн пытается начать разговор на деликатную тему, а Джотэм подозревает, что у жены есть неблагоприятные для него мотивы. Давайте посмотрим, как бы ей помог навык Контрастирования.

- Джотэм, знаешь, когда ты обижаешься и по несколько дней не разговариваешь со мной, это только ухудшает ситуацию.
- Значит, ты предлагаешь мне не только мириться с постоянными отказами, но еще и оставаться при этом любезным и приветливым?

Судя по всему, Джотэм считает, что Ивонн хочет его переделать. Для него это опасность. Общая цель под угрозой. В этот момент, вместо того чтобы обижаться на саркастическое замечание мужа, Ивонн следует отойти от содержания беседы и прояснить для него свои истинные намерения.

- Я вовсе не хочу сказать, что это только твоя проблема. Напротив, по-моему, это наша общая проблема. И я не пытаюсь переложить ее на тебя. Я даже не знаю, какое ее решение в данном случае возможно. Я только хочу, чтобы мы поговорили и смогли лучше понять друг друга. Вполне вероятно, это поможет мне отвечать тебе иначе.
- Да знаю я, к чему ты ведешь. Сейчас мы поговорим, а потом я снова буду получать отказ за отказом. Зато ты будешь довольна собой. Ведь «мы же поговорили». Ты что, опять начиталась книжек из серии «Помоги себе сам»?

Очевидно, Джотэм по-прежнему считает, что Ивонн хочет получить подтверждение, что их нынешние отношения в порядке и, если ей это удастся, она сможет и впредь отвергать его, при этом не чувствуя угрызений совести. Иными словами, Джотэм все еще не ощущает себя в безопасности. Поэтому Ивонн продолжает, не возвращаясь к основной теме, восстанавливать безопасность с использованием Контрастирования.

- Серьезно, дорогой. Я не собираюсь говорить, что у нас сейчас прекрасные и здоровые отношения. Я вижу, что это не так. Я хочу поговорить о том, что каждому из нас нравится и не нравится. Тогда мы сможем увидеть, что нужно сделать для улучшения

ситуации и почему. Моя единственная цель — найти способ сделать нас обоих счастливее.

Теперь тон и поведение Джотэма меняются.

— Правда? Прости, что я веду себя глупо, когда дело касается этой темы. Конечно, иногда я веду себя несколько эгоистично, но я не знаю, как заставить себя относиться к этому иначе.

*Контрастирование* — это не принесение извинений. Чрезвычайно важно понимать, что *контрастировать* не значит извиняться. Вы используете этот навык не для того, чтобы взять назад сказанные вами слова, причинившие собеседнику боль. Это скорее способ сделать так, чтобы ваши слова не ранили собеседника больше, чем были должны. Как только Ивонн прояснила свои истинные цели (а не просто ловко видоизменила их, чтобы они звучали приятнее для мужа), Джотэм почувствовал себя в большей безопасности, честно признал свою часть вины и супругам удалось вернуться к конструктивному диалогу.

*Контрастирование обеспечивает контекст и сбалансированность.* В ходе эмоционально-напряженного диалога люди иногда слышат в наших словах худший смысл, чем мы в них вкладывали. Например, вы обсуждаете с помощником его недостаточную пунктуальность. Вы делитесь с ним своей озабоченностью, и он выглядит совершенно подавленным. В этот момент у вас может возникнуть искушение смягчить свою резкость: «Знаете, на самом деле это не так уж важно». Ни в коем случае не делайте этого. Не берите назад сказанных слов. Лучше подайте свою мысль в другом контексте. Скажем, после ваших упреков помощник может решить, что вы полностью не удовлетворены его работой и что ваше мнение по поводу его непунктуальности является отражением того, что вы его не цените как работника. Если это не так, с помощью Контрастирования проясните для него, чего вы о нем не думаете и что думаете. И непременно начните с того, чего не думаете.

«Я не хочу, чтобы вы подумали, что меня не устраивает качество вашей работы в целом. Мне нравится работать с вами, и я считаю вас хорошим сотрудником. Просто пунктуальность для меня чрезвычайно важна, поэтому я хотел бы, чтобы вы приняли меры и исправили ситуацию. Если вы обратите на это большее внимание, то никаких проблем у нас не будет».



*Используйте Контрастирование для предотвращения и в качестве «скорой помощи».* Этот навык пригодится вам как для предотвращения проблем с безопасностью, так и в качестве первой помощи, когда безопасность была нарушена. До сих пор все наши примеры описывали, как применять его для оказания помощи уже «пострадавшему» диалогу. Собеседник неверно истолковал наши слова, и мы вмешались, чтобы прояснить свою истинную цель или смысл сказанного.

Между тем, предполагая, что информация, которую вы *только собираетесь* добавить в фонд общего смысла, может вызвать у собеседника защитную реакцию, можно воспользоваться Контрастированием для предотвращения угрозы безопасности, то есть до того, как собеседник прибегнет к молчанию или насилию.

«Я вовсе не хочу, чтобы вы подумали, будто я не благодарен вам за время и силы, которые вы посвящаете надлежащему ведению нашей банковской документации. Я очень ценю ваши старания и отлично знаю, что сам я, конечно же, никогда не смог бы делать это так же хорошо, как вы. Однако меня немного беспокоит то, как мы используем новую электронную банковскую систему».

Если вас неправильно поняли и вы начали спорить с собеседником по поводу недопонимания, остановитесь. С помощью Контрастирования объясняйте человеку, чего вы не имели в виду, до тех пор, пока не убедитесь, что безопасность диалога окончательно восстановлена. Затем вернитесь к теме диалога. Безопасность – прежде всего.

## Немного практики

А теперь давайте попрактикуемся. Прочитайте приведенные ниже описания ситуаций и придумайте свои варианты Контрастирования. Помните, что вы должны противопоставить то, чего вы не хотите и/или не имеете в виду, тому, чего вы хотите и/или имеете в виду. Постарайтесь донести свою идею до собеседника таким образом, чтобы он почувствовал себя в полной безопасности.

*Сердитая соседка.* Вы попросили свою соседку по комнате не занимать ваши полки в холодильнике. С вашей точки зрения, это не бог весть какое серьезное дело. Подумаешь, вы просто попросили поровну распределять место в холодильнике. Никакого тайного злого умысла у вас не было. В целом вы к соседке очень хорошо относитесь. Но она отреагировала на ваши слова весьма агрессивно: «Ну вот, ты опять

пытаться учить меня, как мне жить и что делать. Я даже мусор из пылесоса не могу выбросить без твоих советов».

*Сформулируйте Контрастирующее заявление.*

Я не хочу \_\_\_\_\_

На самом деле я хочу \_\_\_\_\_

*Обидчивый сотрудник.* Вы собираетесь поговорить с Джекобом. Этот ваш сотрудник в высшей степени негативно и агрессивно воспринимает любую попытку коллег поделиться с ним своим мнением по поводу его действий и поступков. Вчера, например, одна из коллег сказала Джекобу, что было бы неплохо, если бы он убирал за собой в столовой (как, собственно говоря, делают все остальные), и он вышел из себя. Вы решили, что должны с ним поговорить. Понятно, что вам предстоит не самый приятный разговор, ведь вспыльчивый Джекоб наверняка примет ваши слова в штыки. Вам следует действовать предельно осторожно. Надо изначально найти правильный тон и аккуратно подвести разговор к нужной теме. Тем более что Джекоб вам нравится. Да и всем остальным тоже. У него потрясающее чувство юмора. Кроме того, он один из самых компетентных и трудолюбивых работников. Вот если бы еще он не был таким обидчивым...

*Сформулируйте упреждающее Контрастирующее заявление.*

Я не хочу \_\_\_\_\_

На самом деле я хочу \_\_\_\_\_

*Подросток слишком много времени проводит в интернете.* Ваш племянник-подросток переехал к вам после того, как скончался его отец (ваш брат), а ваша невестка (его мать) поняла, что совершенно не справляется с сорванцом, поскольку он слишком много времени проводит на улице с местными хулиганами. Вы всегда отлично ладили с парнем, и между вами сложились хорошие отношения, за исключением одного: его невозможно оторвать от интернета. Вас волнует, что из-за этого он не развивается всесторонне. Не то чтобы вас это очень сильно беспокоило, но вы считаете нужным обратить внимание мальчика на то, что в перспективе это может привести его к довольно серьезным трудностям. И вот вы мягко советуете ему немного ограничить время пребывания в интернете, а он вам в ответ говорит: «Только, пожалуйста, не отсылай меня в интернат. Я буду хорошим.

Обещаю! Я вообще перестану пользоваться компьютером, только не отсылай меня!»

*Сформулируйте Контрастирующее заявление.*

Я не хочу \_\_\_\_\_

На самом деле я хочу \_\_\_\_\_

## Создайте Общую цель

Давайте добавим в свой арсенал еще один полезный навык. Иногда мы оказываемся в центре острой дискуссии из-за того, что у нас с собеседником явно разные цели. В этом случае нет никакого недопонимания. Контрастирование тут не поможет. Тут требуется более сильное средство.

Предположим, вам только что предложили повышение по службе, которое поможет серьезно продвинуться по карьерной лестнице и расширит круг ваших полномочий. С вашей точки зрения, этих преимуществ, без сомнения, достаточно, чтобы смягчить удар от связанного с переходом на другую должность переезда в другой город. Это весьма важный момент, потому что, приняв предложение руководства, вы должны будете перевезти семью на другой конец страны, а вашей жене и детям очень нравится место и дом, где вы живете сейчас.

Конечно же, вы предполагали, что у супруги будут сомнения, но не ожидали, что она наотрез откажется увидеть в происходящем хоть что-нибудь позитивное. По ее мнению, это повышение вообще плохая новость. Во-первых, всем придется переезжать; во-вторых, вы будете еще меньше бывать дома. И никакие материальные выгоды, никакое расширение профессиональных полномочий этих потерь семье не компенсируют. Как же вам быть в такой ситуации?

Люди, хуже всего справляющиеся с трудными диалогами, просто игнорируют любые возражения, продолжая гнуть свою линию, либо, напротив, сдаются и делают то, чего хочет собеседник. Иными словами, они выбирают соперничество или подчинение. Обе эти стратегии порождают выигравших и проигравших, а проблема существует длительное время после первоначального обсуждения.

Те, кто хорошо справляется с трудными диалогами, немедленно приступают к поиску компромисса. Например, столкнувшаяся с необходимостью переезда супружеская пара может решить жить на два дома: муж — по месту работы, а семья — в городе, где обитает

в настоящее время. Разумеется, такой вариант далеко не каждому понравится. Честно говоря, это решение мало приемлемо для семьи, поскольку оно вполне может привести к еще более серьезным проблемам, вплоть до развода. Иными словами, иногда компромисс необходим, но лучшие из лучших начинают не с него.

Люди, в совершенстве владеющие искусством диалога, используют для создания Общей цели четыре навыка, которые мы обозначим аббревиатурой ОРИВ.

### **Обязуйтесь искать Общую цель**

Как и в случае с большинством других навыков эффективного общения, если вы хотите вернуться к диалогу, начните с сердца. В рассматриваемом нами примере вы должны, если можно так выразиться, *согласиться договариваться*. Для достижения успеха мы должны перестать прибегать к молчанию или к насилию, чтобы склонить собеседника к своей точке зрения. Нужно отказаться даже от тактики ложного диалога (используя ее, мы притворяемся, будто у нас есть Общая цель, и спокойно продолжаем отстаивать свою позицию, пока собеседник наконец не сдастся). Мы начинаем с сердца, обязуясь продолжать диалог до тех пор, пока не будет выработано решение, соответствующее цели, разделяемой обеими сторонами.

Это может быть чрезвычайно трудно. Чтобы прекратить споры и препирательства, каждый участник диалога должен отказаться от своей уверенности в том, что его вариант выбора единственно правильный и что он не будет удовлетворен до тех пор, пока не получит именно того, чего хочет в данный момент. Мы должны принять тот факт, что, возможно — просто возможно, — существует и третий вариант, который устроит всех. Кроме того, мы должны захотеть открыто заявить о своей готовности искать Общую цель, даже если собеседник намерен выиграть любой ценой. Поступая таким образом, мы исходим из предположения, что он прибегает к молчанию или насилию потому, что не чувствует себя в безопасности и что, если восстановить безопасность диалога, продемонстрировав готовность искать Общую цель, собеседник поймет, что диалог — лучший выход из создавшейся ситуации.

Когда в следующий раз вы обнаружите, что участвуете в столкновении мнений, попробуйте применить этот на редкость действенный и очень простой навык. Отойдите от сути спора и восстановите

безопасность. Можно, например, просто сказать: «Кажется, мы оба стараемся навязать друг другу свою точку зрения. Но я обещаю продолжать обсуждение до тех пор, пока мы не выработаем решение, удовлетворяющее нас обоих». И понаблюдайте, вернется ли после этого к собеседнику чувство безопасности.

### ***Распознайте цель за стратегией***

Желание найти Общую цель — отличный первый шаг, но, как известно, одного желания недостаточно. После того как мы настроили свое сердце, необходимо изменить свою стратегию. Проблема, которую нам предстоит решить, заключается в том, что когда мы просим об одном, а другой человек просит о чем-то другом, мы оказываемся в безвыходной ситуации. При этом мы думаем, что никогда не найдем выхода из этого тупика, потому что, по нашему мнению, то, о чем мы просим, и то, чего хотим на самом деле, — это одно и то же. Однако то, что мы просим, в действительности просто *стратегия* для получения того, что мы хотим. Иными словами, мы путаем желания и цели со стратегиями. В этом-то и состоит проблема.

Например, возвратившись домой с работы, я сообщаю, что хочу сходить в кино. А моя жена отвечает, что ей хочется остаться дома и отдохнуть. Мы тут же вступаем в дебаты, что лучше — кино или телевизор, кино или чтение и далее в том же духе. И нам кажется, что мы никогда не сможем разрешить это разногласие, поскольку невозможно одновременно остаться дома и пойти в кино. А между тем в этих обстоятельствах вполне можно выйти из тупика, задав оппоненту простой вопрос: «А почему ты хочешь именно этого?» Например:

- Почему ты хочешь остаться дома?
- Потому что я устала от городского шума и суматохи.
- Значит, ты хочешь тишины и покоя?
- Ну, в общем, да. А почему ты хочешь пойти в кино?
- Потому что я давно мечтаю провести немного времени только с тобой, без детей.

Чтобы найти Общую цель, прежде всего нужно узнать реальные цели собеседника. Отойдите от содержания беседы, которое обычно сконцентрировано на стратегиях, и проанализируйте, какие цели лежат за ними. Разделение стратегий и целей позволяет обнаруживать

новые варианты выбора. Отказавшись от стратегии и сосредоточив внимание на истинной цели, вы открываете свой разум для новых идей, среди которых можно найти альтернативы, удовлетворяющие интересы обеих сторон.

— Значит, тебе нужны тишина и покой, а я хочу побыть с тобой наедине. Значит, если мы придумаем, как сделать так, чтобы вокруг было тихо и спокойно и при этом дети не носились рядом, мы оба будем довольны. Я прав?

— Абсолютно. Слушай, а что если нам прямо сейчас поехать в каньон и...

### ***Изобретите Общую цель***

Иногда после того, как вы распознали, что скрывается за стратегией собеседника, вы обнаруживаете, что ваши цели во многом совпадают. С этого момента вам остается только выработать общие стратегии. Но так бывает не всегда. Часто ваши желания и цели могут быть удовлетворены или достигнуты исключительно за счет другого человека. В этом случае *найти* Общую цель просто невозможно. А значит, придется ее *изобрести*.

Чтобы изобрести Общую цель, вам нужно использовать более обобщенные и всеохватные формулировки. Найдите цель, более значимую или вознаграждающую, чем те, которые развели вас по разные стороны баррикады. Например, вы с женой никак не можете прийти к согласию в вопросе о том, следует ли вам принять предложение о повышении по службе и переехать в другой город, но вполне можете согласиться, что ваши взаимоотношения и потребности детей важнее карьерных амбиций. Фокусируясь на целях более высокого уровня и более долгосрочных, вы часто сможете пойти дальше краткосрочных компромиссов, найти Общую цель и вернуться к конструктивному диалогу.

### ***Выработайте новые стратегии***

После того как найдена Общая цель и обеспечена безопасность диалога, чаще всего можно вернуться к его основной теме. На этом этапе следует совместно выработать стратегии, отвечающие потребностям каждого. Если вы искренне настроены на поиск решения, которое может поддержать каждый, и сделали явным то, чего хотите на самом

деле, то вам не придется тратить энергию на непродуктивный конфликт и вы будете активно выработать варианты, которые устроят и вас, и собеседника.

Удерживайтесь от высказывания оценок и суждений. Мыслите творчески. Сможете ли вы найти другую работу, не требующую переезда и при этом соответствующую вашим карьерным устремлениям? Только *эта* работа в *этой* компании способна вас осчастливить? Так ли уж необходимо куда-то переезжать? Может, подобную должность могут предложить в какой-нибудь другой компании, местонахождение которой больше устроит вашу семью? Если вы не готовы подойти к решению проблемы хоть немного творчески, то вы не сможете совместно найти взаимоприемлемого варианта. Если же вы готовы к творческому поиску, то ваши возможности практически безграничны.

## Создайте Общую цель: резюме

Итак, почувствовав, что вы с собеседником преследуете противоположные цели, вы можете сделать следующее. Во-первых, отойдите от содержания конфликта. Перестаньте фокусироваться на том, кто что думает. Затем создайте Общую цель, воспользовавшись методом ОРИВ.

- Обязуйтесь искать Общую цель. Возьмите одностороннее публичное обязательство продолжать диалог до тех пор, пока не будет выработано решение, который устроит каждого.

*«У нас ничего не получается. Ваша команда настаивает на том, чтобы задержаться допоздна и работать, пока мы не выполним задание полностью, а мои люди хотят сейчас разойтись по домам и выйти на работу в выходные. Почему бы нам не попробовать выработать решение, которое удовлетворит и вас, и нас?»*

- Распознайте цель за стратегией. Спросите собеседника, почему он хочет именно того, на чем настаивает. Отделите его требование от цели, которую он стремится достичь.

*«Почему вы не хотите выйти на работу в субботу? Мы, например, очень устали и беспокоимся, что это скажется на безопасности труда и качестве работы. Почему вы хотите непременно задержаться сегодня?»*

- **Изобретите Общую цель.** Если даже после уточнения целей каждого участника диалога вы по-прежнему не пришли к согласию, постарайтесь изобрести цель более высокого уровня или более долгосрочную, которая мотивирует сильнее тех, из-за которых у вас возникли разногласия.

*«Вот уж чего я точно не хочу, так это чтобы среди нас оказались выигравшие и проигравшие. Будет гораздо лучше для всех, если мы сможем найти решение, при котором никому не придется отступить. В таких ситуациях мы с вами уже пробовали голосовать и подбрасывать монетку, но все неизменно заканчивалось тем, что проигравшие обижались на выигравших. А я об отношениях и настроении в коллективе забочусь больше, чем о чем-либо другом. Так что давайте обеспечим, чтобы, какое бы решение мы ни приняли, оно не вбило клин в наши отношения».*

- **Выработайте новые стратегии.** Найдя Общую цель, вы можете объединить усилия в поиске решения, устраивающего всех.

*«Итак, нам надо придумать вариант, который не заставит нас нарушать технику безопасности, не приведет к снижению качества работы и при этом позволит ребятам из вашей команды не пропустить свадьбу коллеги, назначенную на полдень субботы. А у сотрудников из моей группы в субботу утром футбольный матч. А что если ваша команда выйдет на работу в субботу утром, поработает до полудня, а потом, уже после игры, придут наши ребята и продолжат с того, на чем остановились ваши? Таким образом, мы сможем...»*

## Вернемся к Ивонн и Джотэму

Предлагаем закончить эту главу тем, с чего мы ее начали, — с разговора супружеской пары. Ивонн собирается поговорить со своим мужем Джотэмом на весьма деликатную тему. Давайте посмотрим, как она теперь обеспечит безопасность этого трудного диалога. Сначала она воспользуется Контрастированием, чтобы предотвратить недопонимание супругом ее истинной цели.



- Джотэм, я хочу поговорить с тобой о наших интимных отношениях. Я делаю это не для того, чтобы поставить тебя в неудобное положение, и не потому, что считаю это исключительно твоей проблемой. Мне совершенно ясно, что это в равной мере и моя проблема. И я бы очень хотела, чтобы мы поговорили о ней и оба выиграли от ее обсуждения.
- А о чем тут говорить? Ты просто не хочешь заниматься со мной сексом. Что ж, я постараюсь как-нибудь с этим справиться.
- Я думаю, что все намного сложнее. Твое поведение иногда заставляет меня еще меньше хотеть быть с тобой.
- Если ты так чувствуешь, то зачем сейчас делаешь вид, будто нас вообще связывают какие-то отношения?

Итак, что произошло? Помните, что мы исследуем то, что говорит Ивонн. Инициировала разговор именно она. Хотя и очевидно, что Джотэм мог бы многое сделать для улучшения ситуации. Но Ивонн — не Джотэм. Что же ей следует предпринять? Ей надо сфокусироваться на том, чего она на самом деле хочет, — на отыскании способа сделать так, чтобы им обоим было лучше. Следовательно, она не должна реагировать на едкие замечания мужа. Вместо этого ей стоит обратить внимание на проблему с безопасностью, которая привела к такой реакции мужа. Почему Джотэм начал выходить из диалога? Тут возможны две причины:

1. По мнению Джотэма, Ивонн сформулировала свою точку зрения так, будто во всех проблемах она обвиняет только его.
2. Он считает, что озабоченность жены одним узким вопросом отражает ее отношение к нему в целом.

Следовательно, Ивонн стоит извиниться и Контрастировать для восстановления безопасности.

- Извини, я выразилась неудачно. Я вовсе не виню тебя за то, как я себя чувствую или как поступаю. Я не считаю это твоей проблемой. Я считаю, что это наша общая проблема. Мы оба иногда ведем себя так, что ситуация только ухудшается. По крайней мере, я точно иногда веду себя не так, как следовало бы.

— Ну, я, вероятно, тоже перегибаю палку. Порой я долго дуюсь на тебя, потому что мне обидно и хочется заставить страдать и тебя. И я тоже очень об этом сожалею.

Обратите внимание: Ивонн восстановила безопасность и сфокусировалась на том, чего она на самом деле хочет, и Джотэм тут же вернулся в диалог. Согласитесь, данный подход гораздо эффективнее, чем продолжать обвинять мужа.

Итак, далее Джотэм говорит:

— Я просто не представляю, как решить эту проблему. Судя по всему, я по природе более сексуален, чем ты. Так что, кажется, у меня есть единственный выход — просто смириться с нынешним положением дел. Иначе ты будешь чувствовать себя сексуальной рабыней.

На данный момент главная проблема заключается в отсутствии (с точки зрения мужа) Общей цели. Джотэм думает, что у них с Ивонн совершенно противоположные желания и намерения и, по его мнению, найти решение, удовлетворительное для обоих, невозможно. Теперь, вместо того чтобы пойти на компромисс или попытаться навязать свою точку зрения, Ивонн опять отходит от темы и применяет прием ОРИВ для создания Общей цели.

Ивонн *обязуется искать Общую цель*:

— Нет, я хочу совсем не этого. Мне не нужно, чтобы ты делал хоть что-нибудь, что не будет хорошо для нас обоих. Я хочу найти способ, который позволит нам обоим чувствовать, что мы ценим и любим друг друга.

— Я тоже этого хочу. Только мне кажется, что мы относимся к этой проблеме совершенно по-разному.

(Обратите внимание, что Джотэм прекратил играть в прежнюю неконструктивную игру и вступает в диалог. Это становится возможным благодаря восстановленной атмосфере безопасности, в частности благодаря тому, что супруги нашли Общую цель.)

Ивонн *распознает цель за стратегией*:

— А может, и нет. Вот, например, когда ты чувствуешь, что я люблю и ценю тебя?

- Когда, занимаясь с тобой любовью, я вижу, что ты действительно этого хочешь. А ты?
- Когда я вижу, что ты обо мне заботишься, проявляешь внимание. Да, кстати, и когда ты меня обнимаешь тоже — и не обязательно с сексуальными намерениями.
- Ты имеешь в виду, что, когда мы просто обнимаемся, ты чувствуешь себя любимой?
- Да. А иногда — думаю, это случается, когда я понимаю, что ты делаешь это потому, что действительно любишь меня, — такие же чувства вызывает у меня и секс.

*Джотэм изобретает Общую цель:*

- Значит, нам надо найти способ быть вместе, и чтобы мы оба при этом чувствовали, что любим и ценим друг друга. Мы ведь этого хотим?
- Да. Я действительно этого очень хочу, как и ты.

*Джотэм вырабатывает новые стратегии:*

- А что, если мы...

### **Взаимное уважение**

Посмотрите два видеоролика, посвященных восстановлению безопасности.

В первом двое коллег обсуждают кадровое решение. В определенный момент диалог становится трудным и безопасность оказывается под угрозой. После просмотра спросите себя, как бы вы в такой ситуации использовали навыки по восстановлению безопасности, о которых только что узнали.

Во втором видеоролике представлено одно из возможных решений.

## **Но я никогда так не смогу!**

На приведенный выше диалог читатели реагируют по-разному. Одни думают: «Ух ты, а ведь это действительно работает!» А другие сетуют: «Мне ни за что не удастся так четко мыслить в разгар обсуждения столь эмоциональной темы!»

Мы признаем, что, сидя за компьютером и придумывая сценарии, легко говорить о том, что использовать различные приемы очень просто. А на деле все гораздо сложнее. Но у нас есть для вас и хорошая новость: все наши примеры взяты из жизни, из наблюдений за поведением реальных людей. Люди действительно так поступают, причем постоянно. Собственно говоря, в удачные дни так поступаете и вы.

Так что не взваливайте на свои плечи такую непосильную ношу, как уверенность в том, что в ходе любого напряженного разговора вы должны думать и действовать четко и профессионально. Просто проанализируйте, не могли бы вы мыслить хоть немного яснее во время некоторых трудных диалогов. Или подготовьтесь к ним заранее. *Перед* трудным диалогом подумайте, какие навыки могут вам больше всего пригодиться. Когда ставки в диалоге высоки, даже самый незначительный прогресс принесет огромную пользу. Не забывайте об этом.

И последнее, как и в случае, когда вам приходится решать по-настоящему сложную задачу, не стремитесь к совершенству — стремитесь к прогрессу. Научитесь сбавлять обороты, если чувствуете, что кровь начала закипать от избыточного количества адреналина. Собираясь вести трудный диалог, не забывайте задавать себе вопросы, приведенные выше. Выберите из них наиболее актуальные для предстоящего обсуждения. И обращайтесь внимание на то, как постепенно, шаг за шагом вы добиваетесь все лучших и лучших результатов.

### **Мой трудный диалог: история доктора Джерри М.**

В понедельник в нашу больницу поступила новая пациентка. Ей предстояло шунтирование сосуда на ноге, чуть ниже колена; в этом месте наблюдалось нарушение кровообращения. Женщина жила в Миссисипи, поэтому добиралась к нам в Мемфис целых два часа. Хирург провел операцию отлично, результат был превосходным. Уже на следующий день пациентка и ее муж с огромной радостью сообщили, что боль в ноге прекратилась.

Координатор медицинских услуг и лечащий врач пришли к предварительному выводу, что если и далее все пойдет хорошо, женщину можно будет выписать в четверг днем. Позднее, поскольку состояние больной

продолжало улучшаться, координатор окончательно наметил выписку на четверг.

В четверг утром координатор позвонил мужу пациентки, чтобы тот приехал и забрал жену, не зная, однако, что хирург сделал в амбулаторной карте следующую пометку: «Пациентка чувствует себя хорошо. Нога теплая. Пульс идеальный. Пациентка стабильна. Планируемое время выписки — утро пятницы».

Увидев позже это предписание, координатор медицинских услуг попытался связаться с хирургом, но встретился с ним лишь вечером, когда тот ворвался в его кабинет, с порога заявив: «Мне обязательно нужно осмотреть пациентку перед выпиской. А я буду только завтра. Сегодня она домой не поедет, и точка!»

Около трех часов дня координатор обратился ко мне за помощью. Я немедленно позвонил хирургу и начал беседу с того, что похвалил его за отлично проведенную операцию. После этого я предложил свою помощь и объяснил, что муж пациентки ехал два часа, чтобы забрать ее домой, и что она совершенно готова к выписке.

Я сказал хирургу, что сам подготовлю все документы, а он изложит свои рекомендации по телефону. Но врач упорствовал: «Нет, мне непременно нужно осмотреть ее, а я буду в больнице только завтра утром». Он ушел в оборону и даже повысил на меня голос: «Вас что, принуждают к этому страховщики? Я имею в виду, почему вы так на меня давите?»

В этой сложной ситуации я воспользовался Контрастированием: «Честно говоря, я понятия не имею, кто оплачивает ее лечение. Речь идет не о страховой компании, а об удовлетворении потребностей пациентки и ее родственников. Они чрезвычайно довольны вашей работой, считают вас чуть ли не волшебником. Им уже сказали, что можно ехать домой. Боюсь, что отмена выписки может весьма испортить их прекрасное впечатление от лечения». В итоге, немного поворчав для порядка, хирург сказал: «Передайте им, что я зайду к пациентке сегодня, но не раньше семи часов».

После того как мы достигли согласия, я пообещал сообщить родственникам пациентки о его готовности вернуться в больницу специально для того, чтобы перед выпиской осмотреть ее и лично дать рекомендации.

И он пришел в тот вечер и отпустил женщину. Семья уехала, весьма довольная уровнем обслуживания в нашей больнице.

В сфере здравоохранения трудные диалоги встречаются часто. И я убежден, что мой диалог оказался успешным потому, что, ведя его, я выполнил два важнейших правила: правило Взаимного уважения и правило Общей цели.

## Резюме

### Отойдите от темы диалога

Если собеседник прибегает к тактике молчания или насилия, отойдите от темы диалога и восстановите безопасность. А потом вернитесь к обсуждаемой теме.

### Определите, что именно находится под угрозой

- *Общая цель.* Подумайте, не считает ли собеседник, что вы думаете исключительно о своих целях и интересах? Доверяет ли он вашим мотивам?
- *Взаимное уважение.* Уверен ли ваш собеседник в том, что вы его уважаете?

### Извиняйтесь, когда это уместно

- Если вы проявили к собеседнику явное неуважение, извинитесь.

### Контрастируйте, чтобы справиться с недопониманием

- Если другой человек недопонимает вашу цель или ваши намерения, воспользуйтесь Контрастированием. Начните с объяснения того, чего вы не хотите и чего не имеете в виду. Затем объясните, что вы хотите.

## Создайте Общую цель

- Поняв, что ваши цели явно расходятся с целями собеседника, воспользуйтесь четырьмя инструментами создания Общей цели:
  1. *Обязуйтесь* искать Общую цель.
  2. *Распознайте* цель за стратегией.
  3. *Изобретите* Общую цель.
  4. *Выработайте* новые стратегии.