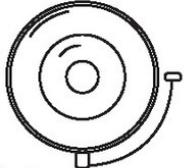


Мартин Манзер

# НАУЧИСЬ ВЕСТИ СЛОЖНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ

за 7 дней

<b>ВС</b> ✓ Настраиваемся на нужный тон беседы	<b>ПН</b>  Учимся управлять эмоциями ✓	<b>ВТ</b> Тщательно готовимся к сложному разговору ✓
<b>СР</b> Тренируемся внимательно слушать собеседника ✓	<b>ЧТ</b> Проявляем уважение к коллегам ✓ 	<b>ПТ</b>  Стремимся к переменам в работе ✓
<b>СБ</b> Строим доверительные отношения с подчиненными ✓	<b>ОСВОЙ ЗА НЕДЕЛЮ ТО, ЧТО ДРУГИЕ НЕ УСПЕВАЮТ ЗА ВСЮ ЖИЗНЬ</b>	

Саморазвитие. Результат за 7 дней

Мартин Манзер

**Научись вести сложные  
переговоры за 7 дней**

«ЭКСМО»

2014

УДК 159.9  
ББК 88.53

**Манзер М.**

Научись вести сложные переговоры за 7 дней / М. Манзер —  
«Эксмо», 2014 — (Саморазвитие. Результат за 7 дней)

ISBN 978-5-04-094895-6

Хотите попросить повышение? Или сообщить подчиненному, что вас не устраивает качество его работы? Благодаря этой книге вы станете настоящим экспертом в разговоре на сложные темы: научитесь подбирать нужные слова, удачный тон и правильное время для бесед. Всего за одну неделю вы подготовитесь к разговору, мысль о котором вселяла в вас панику многие месяцы.

УДК 159.9

ББК 88.53

ISBN 978-5-04-094895-6

© Манзер М., 2014

© Эксмо, 2014

## Содержание

Вступление	6
Воскресенье	7
Вступление	7
Почему мы избегаем разговора на деликатные темы?	8
Другие способы ведения трудного разговора	9
Разные виды деликатных проблем	11
Самосознание	12
Сосредоточенность на цели	14
Конец ознакомительного фрагмента.	15

# Мартин Манзер

## Научись вести сложные переговоры за 7 дней

Martin Manser  
Difficult Conversations at work in a week:  
Teach Yourself  
Copyright © Martin Manser 2014

© Новикова Т. О., перевод на русский язык, 2018  
© ООО «Издательство «Эксмо», 2018

### Благодарность

Я бы хотел поблагодарить Линду Эли, которая тщательно перепечатала мою рукопись, а также Майкла Олми за его помощь и бесценный вклад.

*Мартин Манзер*

**Примечание.** Эта книга никоим образом не может заменить юридическую консультацию по разрешению сложных проблем коммуникации на работе. По всем юридическим вопросам консультируйтесь с кадровой службой своей организации.

## Вступление

**Как профессионально поговорить с коллегой, работа которого не соответствует стандартам? А с поставщиком, который никогда не выдерживает сроков поставки? Вежливо отказать? Сообщить плохие новости?**

Многим из нас приходилось участвовать в деловых переговорах, которые были плохо организованы, для которых было неверно выбрано время, к которым наш собеседник вообще не подготовился. Можно сказать: «Как они могли так отнестись ко мне после того, что я для них сделал?» Многие сотрудники чувствуют себя недооцененными – и все из-за того, как с ними общаются руководители. Эта практическая книга поможет молодым, честолюбивым руководителям ориентироваться в различных деловых ситуациях – как сообщить плохие новости на аттестации, как общаться с ленивыми, негативно настроенными или некомпетентными сотрудниками.

В этой книге мы обсудим следующее:

**Воскресенье. Почему разговор бывает трудным?** Мы склонны его избегать; а как еще с ним справиться?

**Понедельник. Управляйте своими эмоциями.** Отличайте факты и события от того, как относятся к ним коллеги. Учитывайте чувство идентичности сотрудников.

**Вторник. Тщательно готовьтесь.** Место, атмосфера и время крупного разговора имеют огромную важность. Необходимо как следует подготовиться. Особое внимание обратите на начало и то направление, в котором должна развиваться беседа. Ищите альтернативные способы решения проблем.

**Среда. Внимательно слушайте.** Слушая, вы узнаете о настроении и мотивации коллег очень многое. Вам нужно научиться задавать острые вопросы, которые помогут выявить суть проблемы.

**Четверг. Относитесь к коллегам с уважением.** В процессе трудного разговора вы должны подтвердить точку зрения коллеги и внимательно слушать, пока он не почувствует, что вы его выслушали. Объясняйте свою точку зрения вежливо, но твердо. Не занимайте ни пассивной, ни агрессивной позиции.

**Пятница. Стремитесь к переменам.** Вовлекайте коллег в общение; учитесь коммуницировать с коллегами определенного типа – например, с ленивыми, агрессивными или чрезмерно застенчивыми.

**Суббота. Стройте отношения на доверии.** Из всех сил старайтесь строить крепкие рабочие отношения, чтобы вам было легче вести серьезный разговор – ведь вы будете хорошо знать человека.

Каждый день недели посвящен определенному аспекту, и материал организован таким образом, что в самом начале вы будете знать, чему посвящена вся глава. Затем размещен основной материал, где разъясняются основные уроки. Мы поговорим о важных принципах, вы получите полезные советы и познакомитесь с реальными примерами и т. п. В конце главы мы будем подводить итоги, а вопросы помогут вам закрепить изученный материал.

Принципы, о которых я собираюсь вам рассказать, – плод 30 лет работы в бизнесе, особенно в сфере коммуникации, а также 10 лет проведения курсов по деловому общению. По реакции участников моих семинаров я понял, что сумел дать им главное. Многие говорили, что мои курсы повысили их уверенность и помогли по-новому на себя взглянуть. Надеюсь, что чтение этой книги и следование моим советам поможет и вам тоже. Вы обретете ту уверенность в себе, которая необходима для непростого общения на работе.

*Мартин Манзер*

## **Воскресенье**

### **Настраиваемся на нужный тон беседы**

#### **Вступление**

**Сегодня мы приступим к обсуждению проблемы трудного разговора с историей о беседе с коллегой, работа которого вас не удовлетворяет.**

**Эта история поднимает целый ряд вопросов:**

- **Склонность к уклонению от решения сложных проблем;**
- **Необходимость рассмотрения разных вариантов в позитивном и конструктивном ключе, а не деструктивном и негативном;**
- **Необходимость управлять эмоциями, уметь внимательно слушать и относиться к людям с уважением.**

**Все это закладывает основы тем, которые мы будем обсуждать в течение всей недели.**

**Кроме того, мы поговорим о следующем:**

- **Почему мы стремимся избегать трудного разговора;**
- **Как мы справляемся с ним;**
- **Какие деликатные проблемы могут возникнуть на работе;**
- **Самосознание и способы использования этой модели для укрепления рабочих отношений;**
- **Необходимость сосредоточения на цели в ходе сложной беседы.**

## Почему мы избегаем разговора на деликатные темы?

Гэри был компетентным и разумным продавцом, но на этой должности он засиделся. С покупателями он стал слишком благодушен. Возросла его зависимость от группы поддержки. Он предпочитал проводить время в офисе, погружаясь в какие-то мелочи, вместо того чтобы увеличивать продажи. Джон, начальник Гэри, какое-то время раздумывал, что делать, но откладывал принятие решения, поскольку ему не хотелось идти на конфликт.

Понимая квалификацию Гэри, Джон решил найти ему другую работу внутри организации, где его опыт смогут оценить по достоинству. Джон считал, что незнакомая среда может стать стимулом и Гэри начнет работу с чистого листа. Поговорив с руководителем отдела продаж, Джон пригласил Гэри кое-что обсудить.

Сначала разговор шел не очень хорошо. Как и ожидалось, Гэри сразу же занял оборонительную позицию. Он почувствовал атаку на себя лично и раскрыл тайные планы перемещения. Джон быстро понял, что концентрироваться на негативе бессмысленно, поэтому он предложил Гэри рассказать о том, что ему нравится в своей работе, а что кажется ему скучным и неприятным. В конце концов Джон и Гэри сумели выявить те аспекты работы, которые представляли трудность и с которыми следовало бы справляться лучше.

После этого Джон сумел сосредоточиться на том, что Гэри нравилось и в чем он добивался успеха. Он начал проводить параллели с потребностями других отделов организации.

Гэри такой поворот понравился, и Джон сумел перейти к сути разговора. Он сказал, что другой отдел ищет опытного продавца. По мнению Джона, Гэри прекрасно подошел бы для этой роли. Он спросил, не хочет ли Гэри узнать побольше об этой возможности, потому что мог бы все разузнать и порекомендовать его.

После некоторого раздумья и преодоления опасений, связанных с риском перемен, Гэри согласился, что подобная возможность была бы для него очень интересна.

Этот разговор состоялся восемь лет назад. Сегодня Гэри начальник отдела региональных продаж в Европе и на Дальнем Востоке. Его карьера в новой команде сложилась успешно, и работа доставляет ему искреннее наслаждение.

Джон часто думал, не вышел ли он за рамки честности и действовал ли именно так, как и должен действовать хороший руководитель. В тот момент он решил, что, поняв мотивацию Гэри и потребности компании и конструктивно изучив активные решения проблемы, ему удастся превратить конфликтную ситуацию в возможность для развития карьеры. Джон сумел помочь подчиненному и поддержать собственную компанию.

В этой истории затронуто несколько тем, о которых мы будем говорить на этой неделе. А сначала давайте подумаем о том, почему мы стремимся избегать разговоров на деликатные темы. Тому есть несколько причин:

- Вы отвергаете само наличие трудностей;
- Вы не знаете, что сказать или с чего начать;
- Вы не хотите обидеть собеседника, поэтому предпочитаете ничего не говорить;
- Вам хочется нравиться людям, а разговор на деликатную тему может разрушить ваши отношения;
- Вы знаете, что такой разговор станет для вас источником стресса и нагрузка может оказаться слишком большой, поэтому предпочитаете просто не поднимать эти вопросы;
- Вы не знаете, как отреагирует собеседник. А вдруг он разозлится, выйдет из себя и неожиданно выскажет все, что думает, в самой резкой форме? Как вести себя, если собеседник вдруг заплачет? А вдруг ваши замечания будут встречены молчанием? Не желая сталкиваться с неопределенной реакцией, вы предпочитаете ничего не делать;

- Вам кажется, что ваши благие намерения могут быть восприняты как угроза, преследование, презрение, поэтому предпочитаете руководствоваться принципом «береженого бог бережет» – то есть не рисковать;
- Вам кажется, что обсуждение одной проблемы может перерасти во что-то еще более сложное, возможно, неловкое или неприятное. Поэтому вы решаете вообще не затрагивать сложных тем;
- Вы уже говорили на эту тему с другими коллегами, и разговор не сложился: ваши намерения были истолкованы превратно, а мотивы подверглись сомнению. Беседа была настолько неприятной, что вы решили никогда больше не заговаривать на столь щепетильные темы;
- Ваши отношения с потенциальным собеседником нельзя назвать хорошими и доверительными.



Однако если вы уклоняетесь от проблем и не решаете их, то ситуация становится только хуже. И решить проблему станет еще труднее. Ваша подавленность и эмоциональный стресс усилятся настолько, что вы можете не сдержаться и выплеснуть свой гнев по малейшему, не заслуживающему столь энергичной реакции поводу. Это как зубная боль, которая не проходит, но становится только сильнее. Это как стук в двигателе вашей машины, который не исчезает, а становится все громче. Рано или поздно, но проблему придется решать.

**СОВЕТ:**

*Если вы уклоняетесь от проблемы и не решаете ее, то тем самым лишь ухудшаете ситуацию.*

## **Другие способы ведения трудного разговора**

Вот несколько способов справиться с таким разговором:

- Соперничество, когда одна сторона жестко настаивает на своем, зачастую не допуская возражений и не заботясь о чувствах собеседника.

- Приспособление, когда главная цель заключается в сохранении отношений любой ценой и готовности удовлетворять все желания оппонента.
- Компромисс, когда вы соглашаетесь с решением, которое является половинчатым для обеих сторон: обе стороны что-то получают и от чего-то отказываются. В ходе обсуждения стороны приходят к решению о том, что кое-что получает одна сторона, а кое-что – другая.
- Сотрудничество, когда обе стороны эффективно работают над решениями, которые удовлетворяют всех.

Обратите внимание на то, что в определенных ситуациях приемлемы все эти стили. Например, стиль соперничества может подойти для ситуации, когда вы требуете возмещения за возвращенный в магазин некачественный товар. Чувства продавца вас не волнуют: вы имеете право получить возмещение. Приспособление поможет вам в ситуации, когда отношения гораздо важнее относительно незначимой проблемы, с которой связан разговор. Компромисс уместен при решении малозначащего вопроса в условиях нехватки времени на обсуждение и выработку продуманного решения.

В этой книге основное внимание мы уделим стилю сотрудничества, умению внимательно слушать собеседников, уважать чужую точку зрения и творчески подходить к поиску решения.

## Разные виды деликатных проблем

Какие же сложные проблемы мы с вами обсуждаем? Вот лишь несколько примеров:

- Работа коллеги вас не удовлетворяет, и вы, как руководитель, должны обсудить эту проблему в процессе аттестации.
- Вопросы, связанные с оплатой и условиями работы. Например, после нескольких месяцев работы я узнаю, что коллега, имеющий аналогичную квалификацию и опыт и выполняющий те же обязанности, получает больше меня. Я чувствую, что ко мне относятся несправедливо.
- Увольнение коллеги.
- Разговор с сотрудником, настроенным негативно, нарушающим порядок или склонным спорить по любому поводу.
- Разговор с начальником, который склонен к запугиванию.
- Разговор со слабым начальником.
- Разговор с начальником, который нагружает вас сверх меры, а потом пристально следит за вами, чтобы убедиться, что вы делаете все так, как хочет он.
- Разговор с коллегами, чье поведение или гигиена вас не устраивают.
- Разговор с коллегами, которые постоянно не выдерживают сроков выполнения работ.



## Самосознание

Давайте немного отступим и вместо того, чтобы продолжать изучение реакции собеседника, поговорим о более широкой проблеме – о самосознании. Насколько хорошо и по-настоящему вы знаете себя?

Нам с вами поможет модель, получившая название Окна Джохари. Это графическая модель, которая широко используется для улучшения понимания в корпоративной среде и в группах психологической поддержки. Мы берем окно, разделенное переплетом на четыре части. Эти части символизируют четыре типа личного осознания: открытое, скрытое, слепое и неизвестное. Модель получила название в честь разработавших ее в 1955 году американских психологов Джозефа Лафта и Харри Ингэма.

Известное вам	Неизвестное вам
1. Открытая зона	2. Слепая зона
3. Скрытая зона	4. Неизвестная зона
Известное другим	Неизвестное другим

**1. Это открытая зона, известная вам и известная другим. Сюда относятся ваши навыки, знания и опыт. Размеры этой зоны полезно будет расширить, чтобы повысить эффективность работы и улучшить сотрудничество с коллегами.**

**2. Эта зона известна другим членам группы, но неизвестна вам – в этом отношении вы слепы. Речь может идти о черте характера, личных ощущениях неприятия или неадекватности. Окружающие замечают это, но самому человеку бывает трудно осознать такую свою особенность и справиться с ней. В такой ситуации очень полезна обратная связь – индивидуальная и безоценочная. Главная цель – помочь человеку лучше понять себя.**

**3. Эта зона известна вам, но вы скрываете ее от других, поэтому они остаются не в курсе. Часть подобной информации является глубоко личной (например, неуверенность и личные страхи), поэтому желание скрыть ее совершенно естественно. Но другие аспекты, которые могут быть связаны с навыками или опытом, необходимыми для работы, следует раскрыть, чтобы человек и группа могли сотрудничать более эффективно. Хотя обычно компании и организации поощряют подобную открытость, степень откровенности каждого зависит исключительно от его собственных пожеланий.**

**4. Это зона способностей, чувств и опыта, неизвестных ни самому человеку, ни окружающим. Примерами этого могут служить навыки, о которых человек сам даже не подозревает.**

Значимость этой модели заключается в увеличении размеров зоны 1, то есть открытой зоны. Сделать это можно за счет постепенного раскрытия скрытой зоны (т. е. уменьшения размеров зоны 3). Очень важно делать это постепенно. Вы постоянно поступаете так при построении отношений – встретившись с человеком впервые, вы не выкладываете ему всю свою подноготную, а раскрываетесь постепенно, с течением времени. Например, узнав, что коллега окончил тот же университет, что и вы, спрашиваете, знает ли он каких-то преподавателей с вашего факультета. Если вы оба помните преподавателя, то можете рассказать о своем восприятии и оценке его работы. Подобные разговоры способствуют углублению отношений с коллегами.

Еще одна важная сфера личного развития – это принятие обратной связи от окружающих с целью минимизации размеров зоны 2, слепой зоны. Так вы сможете узнать о себе то, что

очевидно окружающим, но чего не осознаете сами. Но такая обратная связь должна быть очень тонкой.

## Сосредоточенность на цели

В заключение сегодняшнего дня давайте выясним, чего мы хотим достичь трудным разговором. Наша цель – способствовать развитию человека, чтобы он сумел реализовать свой потенциал в полной мере. Мы хотим решить проблему, не превращая ее в конфликт, в котором обе стороны высказывают свое мнение, упрекая друг друга во всех смертных грехах.

«ИТАК, БОЛЬШЕ НИКАКИХ СПОРОВ  
О БУШЕ – КТО-ТО ДОЛЖЕН ЧТО-ТО  
СДЕЛАТЬ, И КАК МОЖНО БЫСТРЕЕ»



И вот несколько советов.

- Учитесь различать факты – то, что произошло, и чувства, с этим произошедшим связанные. Вспомните какой-нибудь случай из своей жизни, когда с вами произошло что-то плохое. Вы вспоминаете само происшествие и эмоции, с ним связанные. Например, когда я узнал, что мне платят меньше, чем имеющему то же образование и опыт коллеге за равноценную работу, проблема заключалась в оплате. Но в то же время у меня возникли отрицательные эмоции – гнев, ощущение собственной малозначимости и недооцененности. Когда мы разбираемся с фактами, связанные с ними неприятные эмоции могут сохраниться – как говорят, «остается неприятный осадок» (более подробно об эмоциях мы поговорим в понедельник).

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.