

СОДЕРЖАНИЕ

Что вы узнаете.....	7
Предисловие	9
Введение	
Практический план разрешения конфликта	17

Часть I

Как подготовиться к конфликту

Глава 1. Типы конфликтов	33
Глава 2. Способы разрешения конфликта.....	45
Глава 3. Отношение к конфликтам	61

Часть II

Управление конфликтом

Глава 4. Оценка ситуации	73
Глава 5. Подготовка к разговору.....	91
Глава 6. Продуктивный разговор	105

Часть III

Разрешение конфликта

Глава 7. Решение и план действий	131
Глава 8. Восстановление отношений	141
Глава 9. Типичные ситуации.....	151
Источники	199
Приглашенные эксперты	209
Об авторе	221

ЧТО ВЫ УЗНАЕТЕ

Есть люди, которым нравятся оживленные дебаты с коллегами, а есть и такие, кто предпочитает подавлять свои чувства, сталкиваясь с несогласием, но у каждого из нас на работе случаются конфликты. Любой офис полон противоречивых интересов, разнообразных характеров, ограничений времени и ресурсов. Конечно, у нас общие цели с коллегами, но мы не всегда сходимся в том, как следует их достигать. Мы работаем по-разному. Мы не всегда успешно притираемся друг к другу. Мы конкурируем за статус. Но разногласия не должны быть источником нездорового напряжения. Так как же разрешать конфликты профессионально и продуктивно, чтобы это шло на пользу и работе, и взаимоотношениям? В этой книге описан простой процесс урегулирования сложных рабочих ситуаций. В первую очередь необходимо разобраться, склонны ли вы в целом искать или избегать конфликтов, определить наиболее частые причины разногласий и узнать, какие подходы лучше соответствуют тем или иным сценариям. Затем, если вы решили изменить ситуацию, вы должны использовать эту информацию для того, чтобы спланировать и провести конструктивный диалог. Разобравшись в процессе, вы сможете лучше

управлять конфликтами. В этой книге вы найдете советы, которые пригодятся вам, чтобы:

- понять наиболее типичные источники конфликтов;
- изучить способы преодоления разногласий;
- распознать, стремитесь ли вы — и противная сторона — к конфликтам или избегаете их;
- оценить ситуации, которые вызывают у вас дискомфорт;
- подготовиться и провести сложный разговор;
- управлять своими и чужими эмоциями;
- совместно выработать решение;
- понять, когда стоит остановиться;
- восстановить отношения.

ПРЕДИСЛОВИЕ

Линда Хилл

Много лет назад мы поссорились с коллегой. Меня выбрали руководителем кросс-функциональной команды для пересмотра части учебного плана MBA-программы. Наша группа состояла из самых разных людей — несколько моих коллег из младшего профессорско-преподавательского состава, сотрудники с других кафедр и профессора, проработавшие в колледже не один десяток лет, в том числе моя старшая подруга, назовем ее Элизабет. Я только недавно получила профессорскую должность и, хотя и удивилась, что мне предстоит возглавить команду, была этим очень польщена. К тому же я была рада, что смогу опираться на опыт Элизабет, которого у нее было определенно больше, чем у меня.

Однако Элизабет не принимала участия в совещаниях. Она преимущественно сидела молча и крайне редко чем-то помогала нам — если вообще это делала. Даже при обсуждении тем, по которым, как мне было прекрасно известно, у нее было свое мнение, она не говорила ни слова. А если она и открывала рот, то только для того, чтобы раскритиковать меня. Перед всей группой она делала замечания о малозначимых, с моей точки зрения, вещах: например, о том, что я представляла дополнительные материалы не в том порядке,

в каком они перечислены в повестке дня. Я понимала: что-то не так. И остальные члены команды — тоже. Когда Элизабет открыто критиковала меня за плохую подготовку, они обменивались многозначительными взглядами. Некоторые пытались перебить ее и сменить тему, когда чувствовали рост напряжения между нами. Но было очевидно, что в этой ситуации все чувствуют себя неуютно — и я, и Элизабет, и все остальные.

Я была в замешательстве. Мы с Элизабет всегда хорошо ладили, и при нашем сотрудничестве в прошлом все шло прекрасно. Выдержав несколько недель ее молчания вперемешку с нападкамии, я в конце концов решила поговорить с ней. Я вошла в ее кабинет, закрыла за собой дверь, села и сказала: «Кажется, у нас что-то не получается».

К тому, что случилось дальше, я была совершенно не готова. Элизабет начала на меня кричать. Она считала, что я ужасно руковожу группой, что мы никогда не добьемся никакого прогресса и что я только зря трачу время — ее и всех остальных. Я почувствовала себя загнанной в угол и в итоге тоже повысила голос, пытаюсь защититься от обвинений.

Это был не самый разумный способ поведения в той ситуации. Очень быстро стало понятно, что никто из нас на самом деле не хочет ссориться. Но я совершенно не представляла, что мне делать. Я переживала, что без Элизабет мы не сможем довести работу до конца. И, что куда важнее, я переживала, что нашим с ней отношениям, которые я очень ценила, будет нанесен непоправимый ущерб. И ей, по всей видимости, тоже было не по себе.

Я не гордилась тем, как поступила, — нельзя повышать голос на людей на работе. В тот момент

я чувствовала себя ужасно; я была раздражена, зла, выбита из колеи, сомневалась в себе и в Элизабет. Но наши разногласия по поводу того, кто должен руководить группой, как ей нужно руководить и к кому и как обращаться за помощью, по своей сути вовсе необязательно должны были вести к проблемам. Чтобы группа работала как можно лучше (а я была по-настоящему эффективным лидером), на эти вопросы необходимо было ответить.

В процессе бурной дискуссии мы с Элизабет вытащили эти проблемы наружу. Но неправильно подошли к ним — не пытались разрешить их, а лишь защищались друг от друга. А нам было нужно работать вместе.

Именно в этом-то все и дело: рабочие конфликты происходят всегда, что бы вы ни делали. И они должны происходить. Они могут принести пользу вам, вашей команде и всей организации. Но каким будет взаимодействие — негативным или продуктивным, определяется исключительно тем, как вы себя ведете в конфликтной ситуации.

Поэтому вы и обратились к этой книге. Мы не хотим устраивать с коллегами соревнования в духе «кто кого переорет». Мы не хотим чувствовать, что проект потерпит неудачу, если мы не уступим желаниям других. Мы не хотим мучиться бессонницей из-за неприятных ссор. Мы *хотим* лучше понимать, почему происходят конфликты, как вести себя в таких ситуациях и как выходить из них с достоинством и без ущерба для отношений.

Давайте представим, как все могло бы обернуться между мной и Элизабет, если бы я просто не заявила к ней и не стала предъявлять претензии. Если бы я заранее продумала разговор, разобралась, в чем мы на самом деле не согласны, и учла наши личностные

особенности. Если бы я выбрала для встречи правильное место и время, более тщательно сформулировала то, что собираюсь сказать, выслушала бы ее и объяснила свою позицию. Или если бы она сама подошла ко мне раньше и объяснила свое нежелание участвовать в работе, донесла бы до меня, что в ее отношении нет ничего личного — она просто переживает из-за того, как я руковожу группой, каким путем мы идем. Тогда вместо того, чтобы сидеть друг против друга, кипия от негодования, мы могли бы вдумчиво и продуктивно побеседовать.

Учиться разрешать конфликты подобного рода — не лучший вариант в современных организациях. Здесь всегда будут присутствовать многообразие, взаимозависимость и конкуренция за ограниченные ресурсы. И в этом нет ничего плохого. Когда увлеченные люди с разными взглядами вместе работают над какой-то задачей или возможностью, не обойтись без компромиссов и конструктивных разногласий. И в результате такой здоровой конкуренции возникают лучшие продукты, процессы и решения. Исследования в области инноваций свидетельствуют о том, что без «творческих трений» невозможно существование процветающего рынка новых идей. Наиболее эффективны те люди, которые подходят к таким разногласиям конструктивно, а не деструктивно и ведут сложные разговоры по существу, не переходя на личности.

К счастью, посередине нашей ссоры Элизабет вдруг остановилась и предложила сходить выпить кофе. Не зная, что еще делать, я согласилась.

Смена обстановки оказалась как раз тем, что было нужно. По дороге в кафе мы обе успокоились, и Элизабет

наконец-то выложила все начистоту. Оказалось, что я свожу ее с ума. Она привыкла мыслить линейно, а мне это несвойственно. Ее выводил из себя процесс, который я выстроила. Она хотела четко представлять, как каждый последующий шаг вытекает из предыдущего, а я позволяла всему развиваться более естественным путем. Кроме того, ей казалось, что я не использую ее опыт. Я считала, что люди должны сами высказываться, когда у них появляются идеи, что те, кто, подобно Элизабет, обладает большим опытом, будут сами включаться в дискуссию, когда захотят, поэтому во время совещаний я не обращалась ни к кому конкретно и никогда не встречалась с членами группы по отдельности, чтобы выяснить их точку зрения. Но ее обижало, что я не обращалась именно к ней, не признавала вслух ее опыт, не спрашивала ее мнения. Ей казалось, что я не проявляю к ней должного уважения. Дело было не в том, что я ее не уважала (я-то как раз считала, что она знает о моем уважении), а в том, что не показывала этого.

Вероятно, моя проблема была в том, что я не попыталась посмотреть на ситуацию ее глазами. Я не думала, что чувствует Элизабет из-за того, что ответственность за дело, которое было ей глубоко безразлично, возложили на куда менее опытного человека, чем она сама.

Мы не обсудили с ней, как стоит управлять комитетом, — и она почувствовала себя обманутой. Мы обе не боимся конфликтов и обычно открыто решаем все разногласия, что в конечном итоге и привело к бурной дискуссии в ее кабинете.

Ее жалобы заставили меня понять, что, возможно, другие члены группы тоже чувствуют нечто подобное. Я не приняла во внимание их предпочтения

и поступала так, как было удобнее мне. Кроме того, я решила, что, раз меня назначили руководителем, значит, все по определению должны мне доверять. Я не подумала, что доверие нужно заслужить, а это было чертовски необходимо.

Когда мы разобрались в подоплеке нашей ссоры и выслушали друг друга, то смогли двинуться вперед, к решению. Я спросила у Элизабет совета. Как бы она руководила группой? Я не имела в этом опыта и хотела чему-то у нее научиться. Мы обе желали одного и того же — выработать наилучший учебный план для студентов, и ради этого я пообещала проявлять больше уважения к ее мудрости и опыту и более четко объяснить всем принципы, которыми я руководствовалась в проведении совещаний. Я начала интересоваться ее мнением перед встречами с командой. Если мне казалось, что она может быть с чем-то не согласна, я предлагала ей высказаться. И стала регулярно обращаться ко всем, чтобы они предлагали свои варианты решений, а мы могли оценить их и объективно взвесить все за и против.

После нашего разговора Элизабет тоже начала вести себя по-другому. Она перестала придирается по мелочам, предоставила мне больше пространства. И, поскольку все относились к ней с большим уважением, такая перемена в ее настроении положительно повлияла на всю команду. Люди стали чувствовать себя раскованнее и свободно делились идеями. У нас больше не было «идей Линды» или «идей Элизабет» — все предлагали свои варианты, которые мы сообща оценивали, основываясь на их достоинствах.

Мне повезло. Я смогла сохранить отношения с Элизабет, и после нашей ссоры работа команды существенно улучшилась.

Сейчас, когда я вспоминаю тот случай, мне очень хотелось бы, чтобы я прочла эту книгу до разговора с Элизабет. Я избавила бы нас обоих от массы неприятных чувств, если бы лучше понимала типичные источники конфликтов, разное отношение людей к ним, стратегии и возможности их разрешения.

Все это вы найдете на страницах этой книги. Вы научитесь эффективно справляться с конфликтами — с руководством, коллегами, подчиненными и партнерами. Вы заложите основу для лучшего понимания различных типов конфликтов, вашего отношения к ним и способов их разрешения. Затем вы познакомитесь с методикой, которую следует использовать при возникновении конфликта: от определения его типа до подготовки и проведения важного разговора с противной стороной и, наконец, достижения оптимального решения и восстановления отношений, если это необходимо.

Овладение этими навыками не обезопасит вас от конфликтных ситуаций на работе. У меня они случаются и сейчас. Как и у всех. Возможно, иногда вы будете терять самообладание, говорить неприглядные вещи и делать то, о чем потом пожалеете. Но, если вы последуете рекомендациям этой книги, таких случаев будет все меньше и они уже не будут такими болезненными — для вас и ваших коллег.

ВВЕДЕНИЕ

Практический план разрешения конфликта

Давайте признаем: не бывает офисов без конфликтов. Мы ссоримся на работе. Не можем договориться, как применять новую ИТ-систему. Спорим о том, какой стратегии следовать. Боремся за сферу влияния, определяя, кто должен отвечать за редизайн сайта. А иногда просто ведем себя по отношению друг к другу как пассивно-агрессивные идиоты.

Но как бы неприятны и утомительны ни были конфликты, сами по себе — они не проблема. Проблема в том, как мы ведем себя в подобных ситуациях.

Предлагаю рассмотреть пару выдуманных историй.

Селия и ее коллега Сара не могли договориться о том, как сформулировать важное условие в контракте с клиентом. Селия как юрист считала, что формулировка Сары слишком расплывчата и, возможно, даже способна ввести клиента в заблуждение, подразумевая лучшие условия оплаты, чем готова себе позволить их компания. Когда Селия указала

Сара на то, что ее предложение можно неверно интерпретировать, та отказалась ее слушать. Селия знала, что клиент важен для компании и гендиректор очень ждет закрытия этой сделки, поэтому решила больше не настаивать на своем. Однако в последующие недели она продолжала думать о том, что ей все-таки стоило проявить больше настойчивости. Она стала плохо спать, старалась не сталкиваться с Сарой в офисе и с ужасом ожидала того дня, когда клиент получит свой первый счет. И действительно, когда этот момент настал, клиент был крайне недоволен. Селия и Сара оказались вместе в кабинете генерального директора и начали бурно выяснять, кто же во всем виноват. После этого они не разговаривали много недель, а Селии понадобилось два месяца, чтобы убедить руководителя в том, что ей можно поручать работу с важными контрактами.

А теперь давайте посмотрим, что случилось с менеджером по имени Антонио.

У Антонио всегда были хорошие отношения с начальницей Ребеккой, но в последнее время он стал замечать, что та постоянно ему возражает. Как только Антонио начинал что-то говорить, Ребекка перебивала его — как правило, она отрицала его точку зрения и выдвигала противоположную. Это беспокоило Антонио. Ему очень хотелось отозвать Ребекку в сторонку и попросить ее прекратить вести себя так. Но вначале он попытался понять, что происходит, и посмотреть на вещи ее глазами. Он знал, что она не боится конфликтов и что, вероятно, ее собственное поведение не кажется ей таким уж грубым. Он также

припомнил один разговор, в котором Ребекка призналась, что испытывает давление со стороны вышестоящего руководства, которое постоянно требует от нее свежих идей. Держа все это в голове, Антонио пригласил Ребекку выпить кофе и объяснил, что ему хочется сохранить с ней добрые отношения, но ее поведение обижает его. Сначала Ребекка пыталась защищаться: она утверждала, что Антонио все придумал. Но, когда он привел несколько примеров, согласилась, что действительно испытывает большое напряжение и, возможно, срывается на нем. Антонио предложил поддерживать ее на совещаниях и предварительно обсуждать с ней идеи, а она пообещала лучше следить за собой. В результате они проработали вместе еще пять лет и всегда полагались друг на друга в том, что касается обратной связи и советов.

У вас может возникнуть впечатление, что Селии пришлось труднее, чем Антонио, — ей было необходимо разобраться с упрямой коллегой и важной ситуацией с клиентом. И на нее тоже давил генеральный директор. Однако на самом деле конфликт Селии не был сложнее и напряженнее, чем у Антонио. Он должен был разобраться во взаимоотношениях со своим боссом — наиболее влиятельным человеком в его трудовой жизни — и мог потерять очень многое, если бы дело обернулось не в его пользу. Просто Антонио лучше справился с ситуацией. Он обдумал происходящее, взглянул на конфликт глазами Ребекки и подготовился к разговору с ней.

Конечно, случай Селии не уникален. Когда мы чувствуем, что риски открытого конфликта выше, чем его потенциальная выгода, многие из нас выбирают

помалкивать и делать вид, что ничего не происходит. И это вполне логично — как и негативные последствия неверного подхода к разногласиям.

Минусы конфликтов

История Линды Хилл в предисловии и пример с Селией показывают, что неверный подход к конфликту (как и его полное избегание) способен повредить проектам или отношениям с клиентами, а то и полностью разрушить бизнес. Инициативы замораживаются, пока все заинтересованные стороны не придут к согласию, а команды не достигают своих целей. «Энергия и творческие силы вылетают в трубу», — объясняет Энни Макки, специалист по эмоциональному интеллекту. Члены команд вместо того, чтобы сосредоточиться на достижении целей, выясняют отношения. А сотрудники организаций, по словам Макки, «очень часто надолго запоминают все, что связано со ссорами на рабочих местах. И уже не важно, в чем была причина и кто был прав, а кто — виноват. Все просто помнят, что были неприятности и вы в этом участвовали».

Избегание конфликта (что выбрала Селия) зачастую лишь усугубляет ситуацию. Невысказанное несогласие может иметь не менее серьезные последствия, чем скандал на совещании. Джинн Бретт, специалист по переговорам, предупреждает: «Скрытые конфликты бывают опаснее открытых». Порой люди чем-то огорчают нас, но сами при этом не имеют ни малейшего понятия о том, что мы испытываем из-за них трудности. И этот негатив просачивается во взаимодействия. Или, что еще хуже, бурлящие внутри чувства в конце

концов прорываются наружу и обрушиваются на ничего не подозревающего коллегу — совершенно для него неожиданно.

Конфликты сложны эмоционально. «Когда вы поглощены ссорой, очень нелегко провести границу, и это влияет на жизнь в целом», — говорит Макки. Мы грызем ногти, пытаюсь придумать, что сказать коллеге, с которым мы в ссоре, и тратим часы на переживания. Длительные конфликты наносят вред здоровью. Исследование Медицинского центра Университета Дьюка показало, что ситуация, в которой вы испытываете сильный гнев, в восемь раз повышает риск сердечного приступа, а злость становится причиной инсультов, нарушений сердечного ритма, сна и питания, а также невосприимчивости к инсулину, что является одной из причин диабета.

Плюсы конфликтов

К счастью, при правильном отношении конфликт может принести пользу: он делает нас более творческими, наталкивает на новые идеи и даже способствует укреплению взаимоотношений с коллегами, как это произошло с Антонио и Ребеккой. Вы можете мечтать о безмятежной утопии, но на самом деле в ней нет ничего хорошего ни для компании, ни для вашей работы, ни для вас самого. «Конфликты помогают командам привыкнуть к сложным ситуациям, объединять разные взгляды и выдавать продуманные решения. Конфликт неудобен, но именно он становится источником настоящих инноваций, а также критически важного процесса выявления и снижения рисков», — считает Лиана Дэви, эксперт по динамике команд.

Поговорим о конкретных преимуществах конфликтов:

- **Улучшение результатов работы.** Когда вы с коллегами постоянно подталкиваете друг к другу к поиску лучших подходов, создается творческое напряжение, ведущее к новым неожиданным решениям. Несогласие редко приводит к хорошим результатам. Если вы с коллегой спорите о том, как лучше разворачивать новую инициативу — он считает, что нужно начать с одного рынка, а вы хотите сразу выйти на несколько, — вам волей-неволей приходится исследовать плюсы и минусы каждого подхода, чтобы в идеале найти оптимальное решение. Возможно, вы решите запустить пилотный проект, за который выступает он, в более ограниченных временных рамках, чтобы быстрее получить доход от последующего выхода на другие рынки.
- **Возможность обучения и роста.** Пусть вам и неприятно, когда ваши идеи критикуют, на самом деле это дает возможность чему-то научиться. Вы приобретаете опыт, прислушиваясь к мнению других, пробуете что-то новое и развиваетесь как руководитель. Когда коллега корит вас за то, что в презентации вы не отдали должное его команде, вам может быть обидно, но в следующий раз вы с большей вероятностью учтете чужие интересы.
- **Улучшение взаимоотношений.** Стараясь вместе разрешить конфликтную ситуацию, вы начинаете лучше понимать, что для коллег важно и как они предпочитают работать. Кроме того, вы создаете важный прецедент: оказывается,

возможно спорить «по-хорошему», а затем двигаться дальше. Два руководителя, которые никак не могли договориться о том, кто должен быть главным по контролю качества в регионе, в итоге многое узнали друг о друге и благодаря этому смогли эффективнее работать вместе. И, кроме того, показали своим командам, что можно выйти за рамки конфликта, — не держаться своей точки зрения, а вместе выработать решение.

- **Удовлетворенность от работы.** Если вы не боитесь конструктивных разногласий и даже жарких споров по рабочим вопросам, то, скорее всего, с радостью идете по утрам в офис, чувствуете удовлетворение от достижения целей и получаете удовольствие от общения с коллегами. У вас нет причин осторожничать, и вы можете спокойно сосредоточиться на выполнении своей работы. Проведенное в Китае исследование демонстрирует корреляцию между использованием определенных методов управления конфликтами — тех, которые направлены на взаимовыгодные решения, внимательность друг к другу и сосредоточенность на общих интересах, — и удовлетворением, которое испытывают люди на рабочих местах.

Чтобы конфликт дал вам подобные преимущества, вы должны научиться проактивному подходу к решению проблем и конструктивному ведению дискуссий. К счастью, у вас есть возможность попробовать это на практике. По данным CPP Global, каждый из нас тратит

в среднем три часа в неделю на разрешение конфликтов на работе. Другое исследование показывает, что у руководителя уходит на это 18–26% своего рабочего времени. И, поскольку мы настолько часто сталкиваемся с разногласиями, имеет смысл научиться реагировать на них правильно — держать себя в руках и управлять конфликтными ситуациями так, чтобы извлекать из них пользу.

Как этого добиться? Эта книга поможет вам преодолеть неприятную эмоциональную сторону конфликтов и выработать практичный и организованный подход к их разрешению.

План разрешения конфликта

Прежде чем перейти к конкретным шагам и сценариям, я хотела бы, чтобы вы получили общее представление о процессе, поэтому вкратце опишу здесь наиболее перспективный подход к разрешению конфликтов.

Для начала необходимо лучше разобраться в конфликте. Вместо того чтобы сразу погружаться в неконструктивные взаимодействия, нужно постараться понять, в чем корень разногласий. Во-первых, существуют различные источники конфликтов (см. главу 1 «Типы конфликтов»). Их можно свести к четырем основным типам: **отношения** (личные разногласия), **задачи** (разногласия по поводу цели), **процессы** (разногласия по поводу способов достижения цели) и **статус** (разногласия по поводу вашего положения в группе). Эта классификация поможет вам понять, что происходит на самом деле, когда вы оказались вовлечены в конфликт, — даже если ваш случай не абсолютно точно соответствует одной из категорий.

Второй момент, который вы должны осознать, — способы разрешения конфликтов (см. главу 2 «Способы разрешения конфликта»). В целом их также можно разделить на четыре типа. Первый встречается гораздо чаще, чем вы могли бы подумать, — **не делать ничего**. Вы можете ничего не говорить коллеге, пропустить мимо ушей комментарий или просто уйти и вести себя так, будто ничего не произошло. Второй способ — повлиять на конфликт, но **непрямым путем**. Вместо того чтобы обсудить непосредственно с коллегой, что происходит, вы можете обратиться к начальнику или третьей стороне либо намекнуть на сложившуюся ситуацию, не называя ее прямо. Такой способ очень характерен, к примеру, для стран Восточной Азии, где крайне важным считается сохранить лицо. Третий вариант — **прямое** разрешение конфликта. Именно этому способу — тому, как подготовиться к откровенному разговору с оппонентом и провести его, — посвящена эта книга. И, наконец, есть еще один — последний — способ: **отказ** от дальнейших взаимоотношений.

Третий и последний аспект продуктивного подхода к конфликтам — узнать, как люди склонны относиться к конфликтам. Как правило, мы делимся на два типа: некоторых тянет к конфликтам, а другие в напряженной ситуации больше всего хотят залезть под стол и ни в чем не участвовать. **Избегающие конфликтов** обычно стараются отстраниться или буквально спрятаться от разногласий. **Ищущие конфликтов** больше склонны к вступлению в конфликт при его возникновении (и могут даже намеренно искать способы его создания). Из главы 3 («Отношение к конфликтам») вы узнаете, какой подход вам ближе (а также к чему

склонен ваш противник), чтобы осознанно выбрать наилучший вариант разрешения конфликта.

В табл. 1.1 приводится краткий обзор этого подготовительного этапа.

По его завершении вы должны будете применить полученные знания на практике. Столкнувшись с конкретной ситуацией — коллега повысил голос, вы не можете договориться с финансовым отделом о бюджете на следующий год, босс ведет себя странно, — начните с быстрого анализа того, что вам известно о противной стороне (ищет ли он конфликтов так же, как вы, или вы оба стараетесь их избегать?) и какого типа конфликт у вас возник (см. главу 4 «Оценка ситуации»). Так вы увидите ситуацию более полно.

ТАБЛИЦА 1.1

Общий обзор конфликта

Типы конфликта (его причины)	Способы разрешения	Отношение к конфликтам
1. Отношения (личные проблемы, например, то, как с вами обошлись)	1. Ничего не делать	1. Избегающий конфликтов • Уклоняется от разногласий. • Больше всего беспокоится о гармоничных отношениях.
2. Задача (цель, чего вы стараетесь достичь)	2. Непрямое воздействие	
3. Процесс (процесс, как должна быть выполнена работа)	3. Прямое разрешение	2. Ищущий конфликтов • Всегда готов быть вовлеченным в споры. • Больше всего беспокоится об открытости и честности.
4. Статус (ваше положение в группе или на ком лежит ответственность)	4. Отказ от взаимотношений	

Кроме того, вам нужно разобраться, к чему вы стремитесь: хотите сдвинуть с мертвой точки проект? Сохранить отношения? Просто продолжать работать? Это поможет вам выбрать вариант действий. Если вы решили ничего не делать или прекратить отношения, на этом ваше путешествие оканчивается. Можете сразу переходить к главе 8 («Восстановление отношений») и сосредоточиться на том, как возродить доверие и двигаться дальше. Если вы предпочли воздействовать на конфликт непрямым путем, можете выбрать одну из тактик, описанных в главе 4. Если же решили урегулировать конфликт, начинайте готовиться к откровенной беседе (см. главу 5 «Подготовка к разговору»). Для этого вы должны предпринять следующие шаги:

1. Настройтесь на разговор.
2. Посмотрите на ситуацию глазами оппонента.
3. Рассмотрите более общий организационный контекст.
4. Спланируйте свое обращение.
5. Продумайте различные сценарии.
6. Выберите правильное время.
7. Выберите правильное место.
8. Выдохните.

Теперь вы готовы встретиться с коллегой и обсудить происходящее (глава 6 «Продуктивный разговор»). Начните продумывать беседу, чтобы сразу занять нужную позицию. Вам нужно наладить связь с собеседником, сосредоточившись в первую очередь на том, в чем

вы сходитесь. А затем вы будете делать три дела одновременно: управлять своими и чужими эмоциями, слышать точку зрения оппонента и добиваться того, чтобы он услышал вашу. Все это служит одной цели: попытке найти решение конфликтной ситуации.

В идеале во время этого или последующих разговоров вы найдете решение, подходящее обеим сторонам (см. главу 7 «Решение и план действий»). И даже если вы не сумеете прийти к общему мнению, вы хотя бы придумаете, куда двигаться дальше.

К какому бы итогу ни привел конфликт, вам придется задуматься над тем, как восстановить добрые отношения и продолжать работать (см. главу 8). В результате конфликта на поверхность выходит масса негативных эмоций — гнев, разочарование, раздражение, обида, и очень важно освободиться от них и заложить основу для продолжения прочных конструктивных взаимоотношений.

Конфликты кажутся менее пугающими и легче управляемыми, если вы подходите к ним организованно. Нужно быть гибким и адаптироваться к неожиданным поворотам ситуации. Эта книга поможет вам развить в себе базовые навыки решения конфликтов и усвоить необходимые стратегии. В ней много примеров (это чуть измененные или скомбинированные из нескольких реальные истории), которые покажут вам, как другие люди справляются с похожими проблемами. Конечно, не бывает так, чтобы абсолютно все шло по плану, поэтому последняя глава посвящена конкретным сценариям, например, что делать с грубиянами или как вести себя в случае разногласий с поставщиком (см. главу 9 «Типичные ситуации»). Когда вы научитесь правильно разрешать конфликты, вы будете

видеть в них меньше отрицательных и больше положительных сторон и они станут работать на вашу продуктивность. «Если вы хотите быть по-настоящему эффективным менеджером, — говорит Джон Рейти, профессор Гарвардской медицинской школы, — вы должны научиться разрешать конфликты. В противном случае вы либо перессоритесь со всеми, либо будете идти у них на поводу». Следуя описанной в этой книге методике, вы обернете конфликты себе на пользу и сведете к минимуму их негативные последствия. А кроме того, будете увереннее разбираться с разногласиями и вести сложные переговоры.

ЧАСТЬ I

Как подготовиться к конфликту

Типы конфликтов

Когда в разгаре спора исчерпаны уже почти все аргументы, на ум порой приходит мысль: «В какой момент этот разговор пошел не так?» или «Почему мой коллега так взбешен?». Вам кажется, что он ведет себя неразумно, что ситуация вышла из-под контроля, что отношения испорчены навсегда.

Но если вы разберетесь, что же на самом деле происходит — в чем корень разногласий, то сможете успокоиться и начнете решать проблему.

Все конфликты можно разделить на четыре типа: они касаются отношений, задач, процессов или статуса.

Таковы их основные причины, но в реальном мире разногласия редко можно отнести только к одной категории. Чаще они касаются нескольких: конфликт начинается в одной области, а затем распространяется и на другие. Вы познакомитесь здесь с историей кросс-функциональной команды из TechCorp, вымышленной технологической компании, которая демонстрирует, как типы конфликтов выглядят в реальном мире.

ТАБЛИЦА 1.1

Типы конфликтов

Тип конфликта	Что это такое	Например...	Результаты при правильных действиях
Отношения	Столкновение личностей	Коллега перебивает вас и возражает на совещаниях	• Лучшее понимание вашего оппонента • Улучшение взаимоотношений
Задача	Разногласия по поводу цели задачи или проекта	Вы с коллегой из юридического отдела не можете договориться о том, какую степень риска должна принять на себя компания в партнерском соглашении	• Более ясное понимание необходимых компромиссов • Лучшие результаты • Инновации
Процесс	Разногласия по поводу того, как решать задачу или осуществлять проект	Вы считаете, что компания должна быстрее разворачивать новую инициативу, даже если это пойдет во вред качеству, а ваш оппонент полагает, что продукт нужно довести до совершенства перед выходом на рынок	• Усовершенствование процесса • Больше потенциальных решений проблемы
Статус	Разногласия по поводу того, кто несет ответственность или будет вознагражден за работу	Вы с коллегой соперничаете за руководство приоритетным проектом	• Четкая иерархия • Упрощение координации в работе

Отношения

Когда мы вовлечены в конфликт, то чаще всего предполагаем, что происходит именно это — столкновение личностей.

Что это такое

Речь идет о личных разногласиях. Иногда такие конфликты называют межличностными или эмоциональными. Это ситуация, в которой один или оба участника чувствуют себя обиженными или считают, что оппонент их не уважает. К проявлениям такого конфликта относятся:

- нападки друг на друга на совещаниях;
- обмен ядовитыми электронными письмами;
- избегание зрительного контакта при встрече в коридоре;
- перебивание и резкие возражения на совещаниях;
- уничижительный тон как демонстрация несогласия;
- споры о том, кто прав, а кто нет.

Очень часто конфликты отношений начинаются как что-то иное. Разногласия по поводу сроков реализации проекта переходят в переругивание, которое мешает нормальной командной дискуссии. Или же разница в отношении к стратегии компании выливается в жаркие споры о том, кто прав, а кто нет. У обеих сторон могут быть сильные аргументы и лучшие намерения, но разногласия порой оборачиваются склоками. Энни