

Введение

Что такое управление конфликтом и кому это нужно

Одна из моих проблем заключается в том, что я принимаю все близко к сердцу. Я не могу дать выход своему раздражению. И все коплю в себе.

Вуди Аллен

Когда исследовательская группа Станфорда из двух человек подъехала к деревообрабатывающей фабрике, расположенной в предгорье северо-западной части штата Вашингтон, ее участники были весьма удивлены, обнаружив у главного входа машину “скорой помощи”. Резкий слепящий свет мигалки не предвещал ничего хорошего в этот самый первый день исследования, на которое было отведено несколько месяцев.

Два эксперта составляли часть команды, которая занималась изучением методов управления ситуациями, связанными с невыполнением взятых на себя обязательств и обещаний на рабочем месте, в семейной жизни и в свободное время. Например, как вам относиться к служащему, который систематически опаздывает на работу, к коллеге, который за вашей спиной распространяет о вас сплетни, или к дочери-подростку, только что заявившей, что она собирается на вечер старшеклассников с мальчиком, которого вы считаете достойным внучатым племянником сатаны?

В этот день наши два специалиста приступили к исследованиям в весьма расплывчатом мире понятий корпоративной ответственности рабочего коллектива. Сначала они рассмотрят вопрос о том, как лидеры *обычно* справляются со случаями невыполнения обязанностей и нарушением обязательств, после чего их работа будет заключаться в том, чтобы определить *соответствующий метод* решения таких проблем и научить других людей, что именно нужно говорить бесцеремонному водителю погрузчика, нарушающему правила техники безопасности, или начальнице, приверженной мелочному регламентированию своих подчиненных, или же своему товарищу по работе, поражающему своей некомпетентностью.

Когда наши исследователи вошли в офис управляющего, один из них нервно спросил: “По какому случаю “скорая”?” Можете представить себе досаду и огорчение управляющего. Перед ним стоят два эксперта, которых пригласили для создания новой программы профессионального обучения руководящего персонала, а от главных ворот фабрики отъезжает машина “скорой помощи”, увозящая одного их рабочих, который был избит... своим начальником.

“Ну и вопросы вы задаете, — выдавил он из себя. — В общем, Лео, наш мастер ночной смены, отличный парень, я вам скажу, так вот, один из рабочих, который не соблюдал правила контроля качества, вступил в пререкания с Лео и... вы сами знаете, как это бывает”.

“Честно говоря, не знаю, — заметил один из наших исследователей. — Именно это мы намерены изучать здесь на месте”.

Побледневший управляющий продолжал: “Вся эта ситуация очень неприятная. Лео немного распустил руки, а теперь придется накладывать швы”.

Давайте рассмотрим другой сценарий. Сара, старшая медсестра медицинского центра Пайн-Вэлли, присутствует при разговоре врачей, обсуждающих способ лечения пожилого пациента. Многолетний опыт научил Сару двум вещам: во-первых, вполне вероятно, что пациенту срочно необходимо ввести большую дозу антибиотиков, а во вторых, даже если врачи назначат лечение, которое *не предусматривает* применение антибиотиков, Сара воздержится от каких-либо комментариев по этому поводу.

Давным-давно, сразу после колледжа, Сара как-то раз высказала свои замечания трем врачам, которым ассистировала. Наступила мертвая тишина, а врачи уставились на нее, как на таракана в свадебном торте. Ее коллеги посмотрели на нее с ужасом. В этот жуткий момент, который навсегда отпечатался в ее памяти, она поняла одно непреложное правило — никогда не вступай в спор с лечащим врачом, никогда. Теперь, после двадцати лет практической работы и сотен случаев, подтвердивших ее правоту, она просто стоит и ждет, сделают ли врачи то, что она считает необходимым, или же придут к такому же мнению, что и она, но когда будет уже поздно? Однако она и *не помышляет* о том, чтобы открыто высказать свое мнение. Однажды ожидания Сары не оправдались, и после этого она твердо решила, что лучше всего держать язык за зубами.

Как мы решаем проблемы?

Хотя Лео и Сара работают в совершенно разных сферах, перед ними стоит один и тот же вопрос: что вы должны делать в том случае, если другие люди не делают того, что они должны делать? Как вам следует относиться к невыполненным обещаниям, обманутым ожиданиям и ставшему давно привычным “плохому поведению”?

В случае с Лео было прямое нарушение трудовой дисциплины. Рабочий-станочник постоянно нарушал правила соблюдения контроля качества продукции. Лео указал ему на эту проблему, слово за словом... и теперь парень на пути в больницу. Случай с Сарой не столь однозначен. Два врача собирались сделать нечто не просто неэффективное, а, по ее мнению, опасное для пациента. Она почти полностью была в этом уверена. Если она права, пациент может умереть. Но как

она может выступить против двух врачей? Где ее искать новую работу, если она решится вступить с ними в спор?

Не только Лео и Сара оказываются в таких сложных обстоятельствах. К примеру, как вы обычно справляетесь со следующими ситуациями?

- Подчиненный обращается к вам в оскорбительном тоне, его сарказм переходит в прямое неподчинение. Что делать в таком случае?
- Ваш босс только что поставил перед вами задачу, которую вы не в состоянии выполнить к указанному сроку, и дал понять, что не собирается выслушивать никаких возражений.
- Ваш сын заявляется домой, демонстрируя новомодные телодвижения, вид которых резко повышает ваше кровяное давление.
- Бухгалтер размышляет, как указать клиенту на то, что последний грубо нарушает установленные правила.
- Домашние раздумывают, как сообщить дедушке о том, что тот должен соблюдать свое обещание никогда больше не садиться за руль.

Каждый из нас имеет дело с различными конфликтными ситуациями. Мы возлагаем на людей определенные надежды, которые они не всегда оправдывают, вызывая у нас глубокое разочарование. Юристы называют подобные случаи нарушением договора. На работе мы привыкли относиться к ним как к невыполненным обязательствам. По отношению к другу мы считаем их неисполненным обещанием. Если речь идет о сыне-подростке, то мы говорим об игнорировании им общепринятых норм поведения.

Терминология может быть самой разной, но все сводится к одному и тому же вопросу: что вы делаете, когда человек вас разочаровывает? Лео избрал вариант 1: решил прибегнуть к насилию. Сара выбрала другой вариант: предпочла держать язык за зубами. Разумеется, есть и третья возможность. Несомненно, существует метод, который находится где-то посередине между полюсами “бой или бегство”. Настоящая книга именно об этом. Мы рассматриваем подходящие способы и методы того, как относиться к невыполненным обещаниям, разочарованиям и другим глубоким расхождениям во взглядах. Мы исследуем пути, относящиеся к тому, как следует подходить к серьезным конфликтам и как с ними справляться. Однако давайте начнем с соответствующих определений.

Что мы называем ситуацией серьезной конфронтации

Говоря о *конфронтации*, мы подразумеваем противостояние. Вступить с кем-то в *конфронтацию* означает заставить кого-то держать ответ непосредственно перед вами, лицом к лицу. Именно это мы имеем в виду, хотя сам термин звучит немного расплывчато. На самом деле при правильном подходе к конфронта-

ции обе стороны открыто и откровенно обмениваются мнениями. Собеседники ничего не скрывают и относятся друг к другу с уважением. В результате:

- проблемы успешно решаются;
- взаимоотношения улучшаются.

Для того чтобы посмотреть как авторы этой книги научились работать с невыполненным обещаниям, решая проблему и спасая отношения, давайте вернемся на деревообрабатывающую фабрику. Как вы, наверное, догадались, те два исследователя, которые прибыли на фабрику, входят в авторский коллектив этой книги.

Что мы узнали о влиянии от двадцати пяти тысяч человек

После того как Лео избил подчиненного, мы спросили управляющего, можем ли мы потратить часть нашего времени на то, чтобы изучить работу тех мастеров, которые, как бы это помягче выразить... не так склонны прибегать к методам физического воздействия. В конце концов, в наши рабочие обязанности входило изучение *наиболее компетентных* лидеров фабрики. Нас попросили организовать курс профессионального обучения руководящего персонала на основе методов работы лучших лидеров, а не худших.

Когда управляющий фабрикой проводил нас в офис мастеров, чтобы представить нам самых лучших, мы с удивлением узнали, что лучшие по всем показателям результаты принадлежат женщине-механику, вес которой не достигал и пятидесяти килограммов. Она отвечала за работу производственной линии. Никто не мог сравниться с Мелиссой в умении спрашивать с подчиненных. Она и еще шесть других мастеров участков составили нашу первую группу для изучения. Мы выбрали этих людей за их умение добиваться от подчиненных выполнения требований, делая это с должным уважением по отношению к последним — совсем не так, как Лео.

Как оказалось впоследствии, Мелисса и ее товарищи по работе стали первыми из более чем двадцати пяти тысяч человек, которых мы изучали в десятках организаций и учреждений на протяжении двадцати лет. По мере того как до нас доходило, что лидерами могут быть не только руководители, мы расширяли круг изучаемых за счет включения в него и неформальных лидеров. Обо всех о них коллеги говорили как о самых энергичных и авторитетных людях. Мы изучали их не потому, что они умели лучше других находить общий язык с другими, не потому, что они пользовались всеобщей популярностью, и не потому, что у них были высокие должности, а потому, что их влияние на других было самым сильным — *и мы хотели знать причину этого*.

Больше десяти тысяч часов мы следовали по пятам за Мелиссой и другими неформальными лидерами, в то время как они выполняли свои ежедневные рабочие

обязанности. Мы были их тенью, пока они не привыкли к нашему присутствию настолько, что перестали нас замечать. Мы присутствовали на рабочих собраниях, которые они организовывали. Мы не мешали им в те моменты, когда они праздновали победу. И мы делали подробные записи в то время, когда они спрашивали со своих подчиненных.

Во время наших исследований в десятках организаций мы быстро поняли, что именно отличало неформальных лидеров от остальных. Это были не технические навыки, не должности и не обаяние. Неформальные лидеры пользовались уважением, потому что умели лучше всех найти подход к своим подчиненным, коллегам и начальникам, а также умели спрашивать с них.

Мелисса и ее товарищи помогли нам понять смысл слов *вступать в конфронтацию*. Они заставляли других держать перед ними отчет один на один, лицом к лицу, зачастую в весьма сложных ситуациях. Они могли найти правильный подход к проблемам и быстро решить их и при этом (именно это и отличает их от остальных) упрочить сложившиеся отношения.

После того как мы поняли, что способность спрашивать с других имеет самое непосредственное отношение к способности человека оказывать влияние, мы были покорены тем, как неформальные лидеры справлялись с такими скользкими темами, как некомпетентность, неподчинение и расизм. Особенно нас интересовали ситуации конфронтации неформальных лидеров с формальными, например противостояние мастера участка и вице-президента. Интерес также вызывали ситуации конфронтации с людьми, имеющими репутацию скандалистов и буянов (один раз мы наблюдали такое столкновение техника с парнем, носящим заслуженное прозвище “Влад Дракула”), и нам просто не терпелось увидеть, что при этом произойдет.

И мы увидели. Мы наблюдали за конфронтацией вице-президента и главного финансового директора, подозреваемого в растрате денежных средств компании. Мы были свидетелями того, как врач говорила начальнику своего отделения, что, по ее мнению, его некомпетентность очень опасна для всех — настолько, что проведение серьезных операций назначается только на то время, когда он не дежурит в отделении. Нас особенно поражало не то, что все эти дискуссии заканчивались ко взаимному удовлетворению, а тот факт, что в результате все проблемы решались, а взаимоотношения при этом не ухудшались, а улучшались.

Безусловно, не все неформальные лидеры всегда добивались подобного. Мы не можем обещать, что те приемы, которым они нас научили, в каждом конкретном случае гарантируют именно тот результат, которого вы добивались, или что они волшебным образом изменяют окружающих вас людей. Мы *убедились* только в том, что умение конструктивно вести себя в ситуации конфронтации дает прекрасную возможность добиться успеха независимо от того, на какую тему идет разговор, с кем именно и при каких обстоятельствах.

Освещение серьезных конфликтов в прессе

На данном этапе у вас могло сложиться мнение, что речь в этой книге касается в основном коммуникационных навыков. В конце концов, главный акцент ставится на умении вести разговор. На самом деле эта книга не об общении, а о его результатах, причем о *значимых* результатах. Для того, чтобы вы лучше поняли, какой смысл мы вкладываем в понятие *значимый* результат, давайте рассмотрим несколько примеров из жизни.

Когда вежливость может привести к трагедии

Утром 13 января 1982 года в мост на границе штатов Вашингтон и Вирджиния врезался авиалайнер [1]. Из 79 человек, находившихся на борту воздушного судна, в живых остались только пятеро. В чем причина трагедии? Согласно официальному расследованию авиакатастрофы, она произошла из-за ошибки пилота. Командир корабля неоправданно задержал вылет, допустив сильное обледенение крыльев лайнера. Но последующее расследование обнаружило, что виноват не только он.

Пока командир проводил предполетную подготовку, его помощник — второй пилот, заметил, что обледенение крыльев и двигателя происходит с опасной скоростью. Он опасался, что это может вызвать аварию уже при взлете. Но вместо того чтобы открыто заявить об этом, помощник избрал путь недомолвок. Он сказал что-то вроде: “Смотри, что там творится: лед, сосульки, видишь?” или “Дружище, ничего у нас не получится, попытаться, конечно, можно, но лучше не стоит”.

Командир продолжал готовить самолет к вылету, выводя лайнер на взлетную полосу, а помощник продолжал выражать свои сомнения в весьма обтекаемой форме. “Что-то мне это не совсем нравится, а тебе?” Второй пилот не хотел открыто выступить против своего командира или обратиться к вышестоящему начальству. Он знал свое место и не желал “высовываться”. Он не сказал: “Я считаю, что поднимать самолет в воздух опасно — мы все можем погибнуть”. Он думал об этом, но не сказал этого вслух. Он считал, что должен оставаться вежливым.

В чем действительная причина катастрофы? В том, что второй пилот не знал, как корректно противопоставить свое мнение мнению командира. Для помощника было немыслимо и бестактно вступить с ним в прямую конфронтацию. В общем, он не знал, как вести себя в ситуации серьезной конфронтации и как правильно выйти из нее.

Что может случиться, если беспрекословно доверять авторитетам

Мужчина средних лет обратился в больницу с болью в ухе, а покинул больницу в состоянии нервного срыва после оперативно проведенной вазэктомии¹ [2].

¹ Иссечение семявыводящего протока. — Примеч. ред.

(Здесь нет опечатки.) Как это могло случиться? Позднее врач объяснил, что пока специалисты готовили пациента к операции, тот был в полном сознании. В частности, ему обрили место, не имеющее никакого отношения к больному уху. Даже при этом пациент ничем не выразил своего удивления. Удивлялся врач: “Я не могу понять, почему он не спросил, что происходит”. Пациент полностью полагался на опыт медиков, он приучил себя беспрекословно доверять авторитетам.

Когда откровенность влечет за собой крушение карьеры

Следующий пример относится к теме, обсуждение которой все еще вызывает боль. Если 28 января 1986 года вы видели, как взорвался космический челнок *Челленджер*, то никогда не забудете чувство трагической потери, которое охватило людей во всем мире, когда семь американских героев навсегда исчезли в небе Флориды. Каждый задавал себе один и тот же вопрос — как это вообще могло случиться? Как могли специалисты, относящиеся к лучшим умам планеты, допустить такую ужасную ошибку?

Проведенное расследование закончилось тем, что основная вина была возложена на уплотнительные кольца. Обсуждение данной темы в основном прекратилось. На этом можно было бы закончить, если бы проблема с уплотнительными кольцами впервые была обнаружена *после* катастрофы. Печальная правда состоит в том, что за несколько месяцев до катастрофы несколько инженеров высказывали свою озабоченность тем, что при достаточном падении температуры уплотнительные кольца могут не выдержать. Но ни у кого не нашлось достаточно мужества передать эту информацию по цепочке на самый верх [3].

Семнадцать лет спустя, когда взорвался космический челнок *Колумбия*, уплотнительные кольца были здесь ни при чем. И все-таки основная причина несчастья осталась прежней. Люди боялись открыто высказывать свои опасения [4]. Чего они боялись? Расследование второй катастрофы шаттлов показало, что атмосфера в национальном управлении по авиации и исследованию космического пространства (НАСА) стала настолько репрессивной, что специалиста, поднимающего вопросы безопасности полетов хотя не увольняли, но радикально меняли круг его рабочих обязанностей; его мнение игнорировалось, другими словами, такой специалист терял какую-либо возможность влиять на события [5]. Как вы можете управлять конфронтацией в ситуации, когда в случае неудачи это может обернуться крушением всей вашей карьеры?

Конфронтации в повседневной жизни

Давайте оставим темы газетных заголовков и рассмотрим более типичные жизненные сценарии. Как умение вести себя в ситуациях конфронтации сказывается на средней семье или организации? Как оказалось, серьезные противостояния

лежат в основе хронических проблем как семьи, так и организации. Люди или стараются игнорировать невыполненные обещания других или же пытаются, но не умеют решать подобные вопросы.

Загрузить работой по горло

Например, на работе вам только что выдали громадное новое задание, хотя вы и заняты так, что дальше некуда. Ваш начальник ничего не говорит о смене приоритетов, что позволило бы вам выделить время для новой работы. Даже наоборот, его многозначительное молчание можно растолковать следующим образом: “Мне наплевать — как, главное, чтобы было сделано”. Когда вы замечаете, что выполнить это задание кажется вам абсолютно нереальным, то слышите в ответ, что надо “быть членом коллектива”. Конечно, если ты не играешь в команде, то, согласно корпоративному кодексу компании, являешься предателем. Кто из вас знает, как вести себя в подобной ситуации?

Я изменил свои взгляды на детей

Теперь пример из семейной жизни. Через пять лет после женитьбы Чарли решает, что для его жены Бренди наступило время произвести на свет их первенца. В свое время, говоря об их будущей семейной жизни, супруги пришли к обоюдному согласию не заводить детей, но теперь, как оказалось, взгляды Чарли по этому вопросу поменялись. И он объявляет Бренди о своем решении так, как будто она вообще не имеет права голоса в этом деле. Можно сказать, что он заявляет о своем решении в приказном тоне. Что вы на это скажете, будучи поставлены перед фактом грубого одностороннего подхода к такому серьезному вопросу?

В чем заключается общая проблема

За всеми случаями национальных катастроф, организационных неудач и семейных ссор стоит одна основная причина. Люди оказались в ситуации серьезной конфронтации и не знают, как выйти из нее. Они знают следующее: во-первых, вопросы, имеющие решающее значение, следует обсуждать с глазу на глаз. Во-вторых, в том случае, если их решение не будет найдено, эти вопросы перерастут в хронические проблемы.

Перед непосредственной угрозой возможного бедствия некоторые люди полностью теряются, мучительно ищут подходящие слова, но не находят. Вместо того чтобы прямо и откровенно обсудить насущную проблему, они говорят полумекками, меняют тему разговора или полностью отказываются от диалога. Страх заставляет их искать спасение в замалчивании проблемы, их мнение, как правило, остается невысказанным, зато они уже не стесняются при пересказе событий другим людям, распространяя, таким образом, слухи и сплетни.

Другие, пытаясь разрешить трудные вопросы, впадают в другую крайность и ожесточенно нападают на собеседника. Боясь, что их не станут слушать, они навязывают свои представления другим. Они обрывают собеседника, употребляют излишнюю аргументацию, встречают в штыки чужие мысли, грубо ведут спор и, в конце концов, скатываются к оскорблениям и угрозам. Страх заставляет их вести дискуссию с нарушением всех существующих правил, поэтому к их идеям прислушиваться очень редко.

Присоединяйтесь к тем, кто знает, что делает

Все это можно изменить. Мы обучили почти двести тысяч человек, от Найроби до Нью-Джерси, и все они изменились. Они научились тем приемам, которые нам передали Мелисса и другие неформальные лидеры. Эти приемы применимы в самых сложных конфликтных ситуациях, которые только можно представить. Вы тоже можете им научиться. Если вы это сделаете, у вас появится возможность активно действовать и преодолеть свои давнишние разочарования. Главное в том, что вы научитесь не прятаться за стеной молчания и не скатываться к агрессии. На практике это означает, что после того, как вы научитесь правильно вести себя в ситуациях серьезной конфронтации, вам уже никогда не придется уступать своим страхам и прятаться от проблем. Это хорошая новость.

А теперь плохая новость. Если вы не можете заставить себя научиться поведению в ситуациях серьезного конфликта, то ни к чему хорошему это не приведет. Подумайте над этим. Решил ли кто-нибудь когда-нибудь какие-либо рабочие проблемы, изменив систему оценки эффективности работы или же *любую* другую систему, если на то пошло? Мы такого не видели. Например, вы пересмотрели свою политику, написали новые директивы и провели для персонала курсы для предотвращения сексуального преследования. Исчезнут ли после этого у вас в коллективе флирт и служебные романы?

При возникновении проблем в самых плохих компаниях люди предпочитают их замалчивать. В обычных компаниях люди их обсуждают, но исключительно с руководством. В лучших компаниях люди идут на конфронтацию в нужный момент и не взирая на лица. И справляются с ситуацией. Конечно, это требует определенных навыков.

Следует прояснить одну вещь: речь здесь идет о наборе определенных навыков и умений, а не о тех или иных принципах, которые позволят людям решать свои насущные проблемы. Это относится к нарушениям качества продукции, техники безопасности, снижения расходов, к медицинским ошибкам, непослушным менеджерам и замкнутым близким. Не рассчитывайте на новые основополагающие правила или на новые системы и принципы, способные ускорить ожидаемые перемены. В любом случае они не могут этого сделать сами по себе. Вы должны соединить их с соответствующим набором умений и навыков.

Например, широко известная фирма-изготовитель недавно инвестировала десятки миллионов долларов для изучения и последующего копирования новейшей производственной системы, внедренной их конкурентом (по принципу: не можешь победить — присоединяйся). Естественно, чтобы ввести необходимые изменения на своих рабочих местах, служащие должны применить их на практике, а затем заставить сделать это тех своих товарищей, которые не последовали их примеру. Потратив два года на внедрение новой системы, администрация была вынуждена вернуться к прежней, так как новая система не сработала. Неудача произошла не потому, что новая система была хуже, она была гораздо лучше старой, а потому что, по словам одного из администраторов: “Люди не знали, как вести себя по отношению к тем, кому не подошла данная программа”.

Принципы, системы, программы — любые методы, направленные на стимуляцию определенных перемен, никогда не будут стопроцентно эффективными, пока люди не научатся обсуждать между собой отклонения от норм и стандартов и свои обманутые надежды. Для выживания на рынке эксперты призывают компании производить постоянные модификации и изменения. Последние всегда вызывают определенные надежды и ожидания, которые не всегда сбываются, так как всегда находятся люди, которые их не одобряют. И если вы не знаете, как вступить в конфронтацию с теми, кто не смог или не захотел жить по новым правилам, никакие уведомления, никакая политика и никакая система не возместят дефицит знаний.

Вернемся к хорошим новостям. Навыки управления конфликтом можно освоить. В любое время, при наличии помощи, люди могут научиться и учатся навыкам поведения в ситуации конфронтации.

Тест: Самооценка

Да	Нет	Вопросы
☐	☐	1. Вместо того чтобы вступить в спор, я обычно предпочитаю откладывать обсуждение на неопределенный срок.
☐	☐	2. Иногда я слишком поспешно сужу о людях, которые не выполняют своих обещаний.
☐	☐	3. Случается, что я поднимаю проблемы, нападая на своего собеседника.
☐	☐	4. В моем окружении есть люди, которых, по моему мнению, невозможно чем-либо заинтересовать.
☐	☐	5. Если у моих коллег или подчиненных что-то не ладится, я спешу со своими советами, хотя на самом деле им просто нужен собеседник, чтобы обсудить свои идеи.
☐	☐	6. Обсуждая с другими какие-либо вопросы, я иной раз увожу разговор в сторону.
☐	☐	7. Отрабатывая решение некоторых задач я, время от времени забываю уточнить, кто именно и когда должен что-либо сделать.

Подсчет результатов теста

Сложите положительные ответы, т.е. отмеченные клетки в графе “Да”. Полученный результат означает следующее.

- 6-7** Эта книга вам необходима.
- 4-5** Вам нужна определенная помощь, но, по крайней мере, вы откровенны.
- 2-3** У вас есть необходимые способности и, вполне возможно, вы достигните успеха.
- 0-1** Вы можете научить нас некоторым вещам.

Полный вариант этого теста приводится в приложении А. Те из вас, кто знает английский язык, могут найти его в Интернете на сайте www.crucialconfrontations.com, где также предлагаются видеоклипы, иллюстрирующие подходящие и неподходящие способы разрешения серьезных конфликтов.

Громадные преимущества, которые дает умение правильно вести себя в ситуации конфронтации, и немалые издержки, которые возникают, если вы прячете голову в песок

Давайте на минуту представим, что все люди могут научиться разумно и здравомысляще отвечать на любой вызов. Разумеется, это означает, что им придется овладеть теми навыками, которые присущи Мелиссе и сотням другим неформальным лидерам, с которыми мы познакомились. Они должны знать, как справляться со своими эмоциями, излагать проблемы так, чтобы не обидеть собеседника, делать рабочее задание интересным и несложным, а также легко решать любую поставленную задачу.

Встает вопрос: стоит ли овчинка выделки? Как будут себя чувствовать люди, которые овладели мастерством управления конфликтом? Будут ли они себя чувствовать подобно выпускникам “школы обаяния”¹? Или же их мир кардинально и решительно изменится? Как высоки здесь ставки?

Улучшения: отношение к делу и трудовая дисциплина

Для того чтобы ответить на этот вопрос, давайте вернемся на деревообрабатывающую фабрику. Вы еще не забыли Лео? Мы научили его (и его товарищей) вести разговор с подчиненными, которые не выполняют предъявляемых к ним требований. В результате повысилась прибыльность, производительность и трудовая дисциплина. Возможно ли, чтобы такие позитивные изменения произошли в результате усовершенствования такого неопределенного понятия как “руководящие навыки”? Именно так оно и есть. В рамках данного проекта на пяти

¹ Курсы умения одеваться, вести себя в обществе и пр. — *Примеч. ред.*

фабриках мы проводили обучение руководящего персонала навыкам разрешения серьезных конфликтов, а на пяти других фабриках нет. Причем на всех этих фабриках в производственный процесс не было внесено никаких других изменений. На всех пяти фабриках, где мы провели обучение персонала, производственные показатели выросли.

Другие организационные улучшения

Мы только что пообещали вам определенные улучшения, но сейчас собираемся посулить еще большие выгоды. Люди *могут* научиться навыкам поведения в ситуациях серьезной конфронтации, и это принесет много пользы их компаниям. Теперь о том, что именно мы обещаем: компания не просто выигрывает, она выигрывает так много, что в это трудно поверить.

Результаты говорят сами за себя

Следующие данные взяты из тематических исследований, которые проводились нашим центром обучения VitalSmarts.

- После того как мы научили персонал крупной телекоммуникационной компании навыкам поведения при конфронтации, наши исследования показали, что повышение таких навыков на 18% обеспечивает рост производительности труда на 40%.
 - После того как персонал группы информационных технологий улучшил свои навыки поведения в ситуациях серьезных конфронтаций на 22%, качество повысилось на 30%, производительность увеличилась больше чем на 40%, издержки сократились почти на 50%, а удовлетворение служащих от своей работы возросло на 20%.
 - Проект с крупным подрядчиком министерства обороны показал, что на каждый процент повышения навыков поведения в ситуациях серьезных конфронтациях приходится повышение прибыли компании на полтора миллиона долларов за счет увеличения производительности. Через девять месяцев после начала работы наших курсов такие навыки улучшились на 13%. Вы сами можете подсчитать результат.
 - После того как мы произвели анализ имеющихся навыков поведения в ситуациях серьезных конфронтаций в крупной компании, был проведен курс обучения. Через четыре месяца показатель решения серьезных вопросов улучшился на 10%. Неудивительно, что удовлетворенность потребителей и служащих компании своей работой, а также производительность и качество улучшились соответственно.
-

Улучшение на 25–50%

Как могли организации, которые с невероятными трудностями добивались улучшения показателей на какие-то полтора процента, неожиданно сделать резкий рывок вперед и добиться повышения качества и производительности на 25–50%? Во-первых, у них должно было быть немало сфер для внедрения усовершенствований. Во-вторых, лидеры должны были получить возможность принять участие в этом процессе.

Для того чтобы вы лучше поняли, какую именно выгоду из этого можно извлечь, давайте вернемся к примеру с Лео. Мы понимаем, что многие из вас считают, что вы работаете в компании, где условия труда намного лучше, чем там, где

лидеры на практике воспитывают служащих с помощью кулаков. Пожалуйста, присоединитесь к нам на какое-то время и убедитесь в том, что данный пример относится практически к каждому.

После того как мы узнали, что Лео избил рабочего, мы с нетерпением ждали случая узнать мнение самих служащих о данном случае. Мы поговорили с этим рабочим, а затем со многими его товарищами по работе. К нашему удивлению, рабочие принимали как само собой разумеющееся то, что применение силового воздействия является неотъемлемой частью их работы. Их начальники постоянно на них кричали, оскорбляли, угрожали и иногда даже пускали в ход кулаки. Несмотря на все это, никто не жаловался.

Возможно, причина заключалась в том, что рабочие нашли способ сквитаться. Получив от начальства очередной нагоняй, они исподтишка резали отменную фанеру и отправляли ее в отходы. Это ставило мастеров в затруднительное положение, так как снижало показатели производительности. Мастера были прекрасно осведомлены об этом саботаже и, в свою очередь, выработали методы противодействия. Они взбирались на стропила и оттуда шпионили за рабочими. Обнаружив что-нибудь подозрительное, они спускались со своего наместа и набрасывались на провинившегося. Рабочие же не зевали и поочередно отслеживали таких наблюдателей, а при сигнале тревоги вели себя лучше некуда. А вы, наверное, думали, что ваша работа самая трудная?

Теперь к делу. Все эти атаки-контратаки обходились фабрике в кругленькую сумму. Оформление и рассмотрение жалоб, простои, перекуры, уничтожение сырья, плохая работа и время, потраченное на что угодно кроме работы приводили к огромным издержкам. Поэтому совсем не удивительно, что, после того, как мастера научились навыкам работы с людьми, весьма значительные улучшения не заставили себя долго ждать. Отношение к работе было таким удручающим, а издержки такими большими, что даже незначительные изменения в поведении мастеров изменили ситуацию и привели к значительному положительному результату.

Улучшение дискреционной политики

Знаете, пример с деревообрабатывающей фабрикой не единичен. Однажды мы были на большой стройке. На наш вопрос, сколько людей присутствует на рабочих местах, унылый начальник строительства не спеша вынул изо рта зубочистку и бросил: “Процентов сорок”. И эта цифра близка к истине.

Общенациональный опрос рабочих в США выявил, что 44% опрошенных делают на своем рабочем месте ровно столько, чтобы их не уволили [6].

Наше собственное исследование показало, что потери большинства предприятий и организаций составляют от 20 до 80%. Причина тому — неумение лидеров и

служащих справляться с серьезными конфликтами. Например, мы задали вопрос лидерам десятка различных отраслей промышленности о том, какое у них соотношение производительности самых лучших и самых плохих работников. Выяснилось, что средний коэффициент составляет восемь к одному. Как мы узнали, в высокотехнологических компаниях соотношение лучших и худших программистов составляет десять к одному. Как вы, наверное, уже догадались, зарплата у них одинаковая. Обычно плохих работников предпочитают не трогать, называют “балластом”, предоставляя им возможность валять дурака на работе, в то время как лучшие сотрудники делают ее основную часть. Поэтому неудивительно, что, уча людей навыкам поведения в ситуациях серьезных конфронтаций, мы в среднем добивались улучшения показателей на 20–40%. Это далеко не все возможное, а только вершина айсберга.

А как насчет вас? Какое у вас соотношение производительности лучших и худших сотрудников? Заметим, что в семьях, некоммерческих и благотворительных организациях ситуация не намного лучше. Лучшие сотрудники всегда делают больше работы, чем им положено. При этом 20% отстающих занимают 80% времени руководства. Такую несправедливость необходимо устранить, сократив одновременно разрыв в производительности труда, что вполне возможно, но для того, чтобы это произошло, необходимо научить лидеров, родителей и работников правильно вести себя в конфликтной ситуации.

Вернемся к общественной сфере. Помните Сару, старшую медсестру в медицинском центре Пайн-Вэлли? Она не единственный сотрудник сферы здравоохранения, который не знает, как себя вести в ситуации конфронтации.

В прошлом году в 41 миллионе случаев простудных заболеваний было назначено неправильное лечение с применением антибиотиков только потому, что врачи не желали вступать в спор с теми пациентами, которые требовали выписать им лекарство. Пациенты, обратившиеся к доктору с обычным насморком, не хотели слышать о том, что он насморк сам по себе пройдет со временем, они требовали антибиотиков — и получали их, хотя последние никак не могли им помочь. Почему? Потому что врачи не могли “сказать лекарствам нет” [7].

При одном исследовании, давшим воистину поразительные результаты, мы от имени врачей звонили медсестрам с требованием применения для лечения пациентов определенных лекарственных препаратов. Это нарушало все существующие правила. Во-первых, медсестра не знала звонившего. Во-вторых, требование передавалось не напрямую, а по телефону. В-третьих, оно относилось к лекарственной терапии, которая не практиковалась в данной больнице. В-четвертых, дозировка опасно превышала допустимую норму. И самое последнее: девяносто пять процентов медсестер с готовностью подчинялись (не беспокойтесь за пациентов). Хорошо, что медсестер вовремя останавливали [8].

Что же из этого следует? Что происходит, если медицинская сестра боится возразить своему начальству? Тогда, согласно результатам нашего другого исследования, они и другие работники здравоохранения не делают никаких замечаний

коллегам даже в том случае, если последние ленятся тщательно вымыть руки. В больницах США в год происходит два миллиона заражений пациентов. Эксперты уверены, что в большинстве случаев это происходит в результате контакта с медицинскими сотрудниками [9].

Не правда ли, было бы очень даже неплохо, если бы они нашли способ убедить людей тщательно мыть руки, не вступая при этом в пререкания? С этой целью Государственный центр санитарно-эпидемического надзора США настаивал на том, чтобы во всех больницах было увеличено количество умывальников. Как вы догадались, это требование было выполнено, но ничего не изменилось. Мы снова сталкиваемся с тем, что, как правило, никакие физические перемены или изменения политики по тому или иному вопросу не способны вызвать кардинального улучшения ситуации. Если профессионалы не умеют обсуждать такие серьезные вопросы, как назначение сомнительного лечения или незавершенные процедуры, то проблемы останутся. Центру санитарно-эпидемического надзора следовало бы выдвинуть требование создания новых навыков.

Теперь поговорим о последнем убежище — о доме и семье. Что происходит в том случае, если семейные пары не умеют спокойно решать спорные вопросы? Результат общеизвестен. Когда муж и жена знают, как решить серьезный вопрос, как подойти к нему и добиться взаимоприемлемого решения, они способны сохранить семью. Те семейные пары, которые пренебрежительно относятся друг к другу, обмениваются презрительными взглядами и завуалированными угрозами, рано или поздно расстанутся. На чем основана наша уверенность?

Исследования этой проблемы вели Маркман и Нотариус, профессор Джеймс Марри и психолог Джон Готтман, которые провели видеосъемки того, как семьсот семейных пар вели себя в типичных конфликтных ситуациях. Затем видеозаписи просмотрели специально подготовленные специалисты и предоставили свои выводы. Те семейные пары, которые относились друг к другу с уважением и успешно решали свои проблемы, были отнесены к одной группе. К другой группе отнесли те пары, которые демонстрировали взаимную недоброжелательность. Исследователи следили за теми и другими на протяжении десяти лет. Результаты показали, что в 94% случаев манера ведения семейных споров служит показателем возможного развода. Не распались лишь те семейные пары, в которых супруги решали споры честно и открыто, сохраняя уважение к партнеру.

Невероятно. Кто может предсказать поведение людей в 94 случаях из 100? Еще больше поражает то, что исследователям требовалось всего пятнадцать минут наблюдений за супругами для того, чтобы предсказать вероятность успеха в семейной жизни. Что случится, если семейные пары пройдут “краткий курс” по поведению в ситуации конфронтации? Только представьте себе, сколько боли и страданий они смогут избежать.

А сейчас затронем вопрос воспитания детей. Хотите вы того или нет, родители и опекуны служат главным примером для детей, как вести себя в обществе.

Поэтому неудивительно, что в школе мальчишки ведут себя агрессивно, а девочки с холодком встречают внимание своих сверстников. Дети не рождаются со способностью решать свои жизненные трудности. Тот факт, что в школе они зачастую плохо относятся друг к другу, легко можно понять, если учесть, что до своего совершеннолетия (18 лет) они успевают увидеть по телевизору шестнадцать тысяч кино-убийств и двести тысяч случаев насилия, а, кроме того, становятся свидетелями многочисленных семейных ссор (половина родителей не выбирают слов в семейной перепалке).

Можно легко представить себе, что происходит, когда вчерашние школьники вступают во взрослую жизнь и делают выбор, кем стать. Их организм не выделяет специальных гормонов, которые развили бы их социальную компетентность. И, конечно же, работники отделов кадров не могут отфильтровать скверных работников при приеме на работу. Новых служащих можно пропустить через металлоискатель, чтобы определить наличие оружия, но еще не придумали прибор, способный определить наличие необходимых социальных навыков, позволяющих достойно вести себя в случае серьезной конфронтации.

Какой же вывод из этого можно сделать? Если вы не в состоянии действительно противостоять жизненным разочарованиям, в конце концов вас ожидают большие личные, бытовые и организационные последствия; вам никогда не добиться изменений к лучшему и вы не сможете убежать от проблем. Медики будут продолжать хранить молчание, в то время как их коллеги будут нарушать важнейшие правила. Производительность будет продолжать оставаться на уровне пятидесяти процентов от возможной. Показатель количества разводов останется близким к опасной отметке пятьдесят процентов.

Однако если вы научитесь ответственно требовать должное, решая при этом насущные проблемы и не создавая новых, то можете рассчитывать на кардинальные перемены. Фактически, если вы научитесь держаться в ситуации серьезной конфронтации, то вам уже никогда не придется избегать конфликтов.

Резюме

Что такое серьезная конфронтация?

- Серьезная конфронтация представляет собой конфликтную ситуацию: например, вас кто-то разочаровал и вы говорите с ним/ней с глазу на глаз. При правильном подходе проблема решается, а отношения крепнут.
- В основе большинства семейных, рабочих и организационных проблем лежит неспособность правильно держаться в ситуации конфронтации. Если вы бежите от разочарований или не можете противостоять им, цена, которую вы неизбежно заплатите, может оказаться непомерной.

- Научитесь только одному набору навыков и умений — правильно вести себя при серьезной конфронтации, и вы сможете ожидать серьезных и кардинальных изменений в ситуации конфронтации в любой сфере жизни.
- В общем, научившись преодолевать серьезные конфронтации, вы уже никогда не поддадитесь страхам и не будете уклоняться от решения проблем.

Дополнительные ресурсы

Для тех, кто владеет английским языком, имеется дополнительный источник материалов, касающихся правильного поведения в ситуациях серьезной конфронтации — это сайт *crucialconfrontations.com*. Там вы найдете богатый инструментарий, позволяющий претворить теорию в практику. Для группы читателей имеются вопросники для проведения коллективного обсуждения основных принципов и практических навыков. Вы также можете использовать подобный вопросник, находящийся в приложении Г, “Вопросы для группового обсуждения”.

Что дальше?

Если конфликтные ситуации играют значительную роль в вашей жизни, то как же определить, какие именно проблемы являются приоритетными, а какие несущественными? Существует множество областей, требующих внимания. Невозможно обсуждать что угодно с кем попало, так как же сделать правильный выбор? Давайте подумаем...