

Мы посвящаем эту книгу

САМЫМ ЛУЧШИМ ЛИДЕРАМ В МИРЕ

*Мужественным и искусным руководителям
всех звеньев, партнерам по бизнесу, представителям рабочих
коллективов, техническим специалистам, рабочим и служащим,
а также родителям, которые искали решение сложных проблем
порой в весьма рискованных ситуациях, когда ставки очень высоки,
но справились со своими задачами блестяще.*

*Выражаем признательность за поданный вами пример.
Благодарим вас за то, что вы предоставили нам возможность
учиться на вашем опыте.*

Предисловие

Во время чтения этой книги у меня в уме все время назойливо вертелся некий образ, а именно И.Д. Ватсона и Фрэнсиса Крика, которые неумоимо пытались разгадать загадку природы жизни и открыли двойную спираль структуры ДНК. С этого дня наше представление о мире заметно изменилось.

Следующая остановка... Стокгольм, декабрь... Я не совсем уверен в том, будут ли авторы этой книги удостоены Нобелевской премии, но внутренний голос подсказывает мне, что это было бы заслуженной наградой этим “первопроходцам” за их удивительный, весьма своеобразный творческий шедевр.

Вы считаете такое заявление абсурдным?

Я нет.

Война и мир, хорошее здоровье и крайнее физическое или умственное истощение, вступление в брак и развод, полное поражение и олимпийская победа — все эти принципиальные проблемы обычно зависят от сложившихся или не сложившихся человеческих отношений. Диады — пара. Маленькие организации: ресторан на двадцать столиков или финансовый отдел из двадцати служащих. Гигантские организации: армия или корпорация из списка *Fortune 500*. Государство на пороге войны и революции.

Добавьте сюда наш недавний пример с Ватсоном и Криком, а также основной элемент организационной структуры ДНК — структура с реальной “серьезной конфронтацией”.

Некоторые известные эксперты по вопросам менеджмента сделали свою карьеру на следующих утверждениях: “Вам следует правильно определить свою стратегию, а остальное решится само собой”. Другие утверждают: “Стратегия, разные научные подходы... главное — то, что лежит в основе самого бизнес-процесса, именно это определяет разницу между победителями и неудачниками”. А кроме того, имеются и такие люди, которые утверждают, что лидеры — вот главный фактор высокой эффективности организационной структуры.

Несомненно, во всем этом есть определенная доля истины (на протяжении ряда лет я был сторонником самых разных подходов подобного типа, и каждый раз весьма рьяным). С другой стороны, вполне возможно, что подобные “авторитетные” концепции, предназначенные для того, чтобы объяснить разницу в результатах деятельности различных организаций, сводятся к упрощенному пониманию проблемы. Вполне вероятно, что организационная ДНК концепции, объясняющей выдающиеся результаты, находилась совсем в другом месте.

До недавнего времени.

Именно так. До такой степени я уверен в *Управлении конфликтом*. (Может быть, данный факт объясняется тем, что очень многие из моих собственных замечательных концепций за несколько минут (и даже секунд) оказывались полностью несостоятельными при реальном столкновении с жизнью — в жарких противостояниях как с товарищами по работе, так и с начальством. Что затем повторялось, снова и снова.)

Почему нам пришлось ждать этой книги так долго? Наверное, дело во времени. Раньше оно было более толерантным. Войны созревали десятилетиями. Нужна была вечность, чтобы тлеющие угольки корпоративной неэффективности превратились во всепожирающее пламя. Мучения людей в несчастливых браках продолжались долгие-долгие годы.

Теперь все не так. Сейчас мы живем как на вулкане. Для нас все может очень быстро кончиться, будь то неудачная разработка новой продукции или же террорист с ядерной бомбой. Получается, что эффективность организационной структуры, т.е. не что иное, как эффективность человеческих отношений, приобретает решающее значение как для штаб-квартиры ЦРУ, так и для штаб-квартиры торговой сети *Wal-Mart*.

Без сомнения, *Управление конфликтом: что делать, если вы столкнулись с невыполненными обещаниями, обманутыми ожиданиями и агрессивным поведением* — это незаурядный и смелый шаг вперед. В то же время, как это положено в настоящей науке, этот труд основан на солидном фундаменте, который, в свою очередь, базируется на том, что было достигнуто раньше. Изюминкой этой книги является то, что в ней использованы лучшие достижения в области психологических и социально-психологических исследований за последние пятьдесят лет. Использовался весь запас знаний для раскрытия вполне определенных, специфических тем, например таких, как производительность–доверие, которая является определяющей для эффективности организационной структуры и человеческих отношений, так как может свести такую эффективность на нет или же дать толчок к ее повышению.

Основной постулат настоящей книги абсолютен и совершенен. Мастерски использованы подтвержденные результаты исследований. Объяснения и примеры из жизни неотразимо притягательны и понятны для всех. Исследовательский материал и сопутствующие реальные примеры преобразованы в практические идеи и полезные советы, просто незаменимые для тех, кто уже долгие годы блуждает в потемках, пытаясь решить подобные вопросы.

Мой совет для тех, кто ограничивается чтением только одной книги по “менеджменту”... за всю свою сознательную жизнь: пусть этой книгой будет *Управление конфликтом: что делать, если вы столкнулись с невыполненными обещаниями, обманутыми ожиданиями и агрессивным поведением*. Я настаиваю на этом!

Том Питерс

7 июля 2004 г.

г. Линокс, штат Массачусетс

Пролог

Читателю

Эта книга является своего рода продолжением нашей предыдущей книги *Ведение переговоров в экстремальных ситуациях: что и как говорить, когда ставки высоки*. Те из вас, кто ее прочитал или слышал о ней, наверняка зададут вопрос: “Какая разница между переговорами в экстремальных ситуациях и управлением конфликтной ситуацией?” Мы с удовольствием на него ответим. В обоих случаях речь идет о ситуации, когда на кон поставлено очень многое. В обоих случаях весьма вероятен всплеск сильных эмоций. Поэтому мы говорим здесь о критической ситуации, когда решаются важные вопросы.

Различие состоит в том, что для серьезных дискуссий, бесед и диалогов характерно *расхождение* во мнениях. Несколько человек имеют противоречивые мнения по какому-то вопросу. Они не в состоянии найти общий язык, поэтому прибегают к молчанию или агрессии, в результате чего свободный обмен мнениями становится невозможным. Разногласия, если их не удастся сгладить, выливаются в неудачные решения, натянутые отношения и в конечном итоге приводят к ужасным последствиям.

Серьезное противостояние всегда вызвано *разочарованием*. В его основе лежат невыполненные обещания, обманутые надежды и другие типы неприемлемого поведения. В ситуации конфронтации речь идет об обязательной ответственности людей за их поступки. Они всегда начинаются с вопроса: “Почему ты не сделал того, что был должен сделать?”; а прекращаются лишь в том случае, если найдено решение проблемы, обе стороны в нем заинтересованы и имеют возможность воплотить его в жизнь. Конфронтации представляют собой чрезвычайно напряженные, сложные и зачастую пугающие по своему накалу дискуссии, чреватые хронической бессонницей.

Теперь поговорим о том, что объединяет эти две книги. Книга, которую вы видите перед собой, базируется на принципах, выведенных в книге *Ведение переговоров в экстремальных ситуациях*. Авторы периодически к ним обращаются, давая краткое описание основных положений. За исключением подобных моментов, все остальное в этой книге — совершенно новый материал, который ранее нигде не печатался. Раскройте книгу. Прочитайте. Используйте предлагаемые вашему вниманию идеи на практике. Если вы это сделаете, то навсегда избавитесь от страха перед какими-либо конфликтными ситуациями.

Ждем ваших отзывов!

Вы, читатель этой книги, и есть главный ее критик и комментатор. Мы ценим ваше мнение и хотим знать, что было сделано нами правильно, что можно было сделать лучше и что еще вы хотели бы увидеть изданным нами. Нам интересно услышать и любые другие замечания, которые вам хотелось бы высказать в наш адрес.

Мы ждем ваших комментариев и надеемся на них. Вы можете прислать нам бумажное или электронное письмо либо просто посетить наш Web-сервер и оставить свои замечания там. Одним словом, любым удобным для вас способом дайте нам знать, нравится или нет вам эта книга, а также выскажите свое мнение о том, как сделать наши книги более интересными для вас.

Посылая письмо или сообщение, не забудьте указать название книги и ее авторов, а также ваш обратный адрес. Мы внимательно ознакомимся с вашим мнением и обязательно учтем его при отборе и подготовке к изданию последующих книг.

Наши координаты:

E-mail: info@williamspublishing.com

WWW: <http://www.williamspublishing.com>

Информация для писем:

из России: 127055, г. Москва, ул. Лесная, д.43, стр. 1

из Украины: 03150, Киев, а/я 152