

Содержание

Введение	9
----------------	---

I. НОВЫЙ РЫНОК ТРУДА

Рабочие конфликты согласно исследованиям	15
1. Чем опасны рабочие конфликты?	17
2. Что насчет... частых опасений, вопросов и почему старые подходы не работают	27

II. ПРИСТУПАЕМ К РАБОТЕ

Практические подходы к любому рабочему конфликту	35
3. Начинайте с этого момента Четыре грани конструктивного конфликта	37
4. Мужество многое решает Обретите уверенность, чтобы разговаривать на темы, от которых остальные пытаются уклониться	53
5. То, что не выразить словами Использование языка тела и интонаций для продуктивного конфликта ...	65
6. Не драматизируйте Как разрядить эмоциональный разговор	69
7. Скажите до свидания Как узнать, когда пришло время выйти из конфликта	75

III. БУДЬТЕ ВЫШЕ

Как подступить к разрешению скользких ситуаций на рабочем месте	81
8. Что говорить, когда... вам нужно сказать «нет» (даже своему начальнику)	83
9. Что говорить, когда... вы перегружены на работе	91
10. Что говорить, когда... вы чувствуете себя невидимым или незамеченным	99
11. Что говорить, когда... ожидания неясны	107
12. Что говорить, когда... имеют место конкурирующие приоритеты и взаимоисключающие цели	113

13. Что говорить, когда... вы работаете в матричной компании	121
14. Что говорить, когда... вашей команде недостает ответственности	129
15. Что говорить, когда... вы работаете удаленно или конфликт возник в гибридной команде	139
16. Что говорить, когда... другие смотрят на мир иначе	147
17. Что говорить, когда... члены команды, которой вы руководите, не ладят	153

IV. КАК ГОВОРИТЬ С ПРОБЛЕМНЫМ РУКОВОДСТВОМ

Как разрешать конфликты с начальником	161
18. Что говорить, когда ваш начальник... микроменеджер	163
19. Что говорить, когда ваш начальник... присваивает ваши идеи	171
20. Что говорить, когда ваш начальник... не принимает решения	179
21. Что говорить, когда ваш начальник... истерит или матерится	185
22. Что говорить, когда ваш начальник... ограничивается шаблонной, расплывчатой или разочаровывающей обратной связью	191
23. Что говорить, когда ваш начальник... не ценит вас или не замечает вашу гениальность	201
24. Что говорить, когда ваш начальник... считает вас слишком негативно настроенным	211

V. ОБЩЕНИЕ С ТРУДНЫМИ ЛЮДЬМИ

Искусство утешать усталых и укрощать угрожающих	217
25. Как общаться с... ленивыми коллегами	219
26. Как общаться со... всезнайкой	225
27. Как общаться с... вечными жалобщиками	235
28. Как общаться с... задирами	243
29. Как разбираться с... офисными сплетнями	251
30. Как общаться с... критиканами	259
31. Как общаться с... пассивно-агрессивными коллегами	267
32. Как общаться с... трудными клиентами	275
33. У вас все получится	281
Об авторах	283
Примечания	285

Введение

Конфликтов избежать невозможно.

При наличии неразрешенных проблем и равнодушных людей (вопросов, оставляющих нас равнодушными, очень много) разногласия неизбежны. И если вы мечтаете достичь на работе успеха и влиятельности и получать от нее радость и удовольствие, то придется научиться разрешать конфликты. Правда, дело это непростое. В нас с рождения не закладываются идеальные фразы, которые следует произносить, когда мы злимся, имеем дело с дураками или когда нашу оригинальную идею называют «глупой».

Скорее всего, в школе вас также не обучали эффективным практическим подходам к разрешению конфликтов. И если вы похожи на большинство людей, то наверняка в детстве не раз видели, как ролевые модели крайне неудачно справлялись с этой задачей. И вам доводилось принимать участие в неловко протекавших конфликтах, что точно было не по душе. Мы и сами от такого не в восторге.

Вот для чего и написана эта книга — вооружить вас практическими приемами коммуникации, позволяющими успешно разругивать конфликты на рабочем месте. Благодаря этому вы сможете добиваться более высоких результатов, выстраивать доверительные отношения, оказывать влияние и эффективно взаимодействовать с коллегами.

Сперва мы должны кое в чем признаться

На предложение Тима, нашего издателя, написать книгу, которая учила бы людей справляться с трудными и напряженными конфликтами на рабочем месте, мы сразу ответили решительным согласием: «Конечно! Здравая мысль! Это мы можем!»

В конце концов, на тот момент мы почти десять лет летали по всему миру, старательно запихивая на верхние багажные полки утилизаторы подгузников. («Не переживайте, они чистые», — так мы обычно успокаивали стюардесс.) А сколько часов мы, пьяные от смены часовых поясов, бродили по улицам ночью перед выступлением с вопросом: «У вас продается утилизатор памперсов?»

Если вы не знакомы с этим устройством для хранения использованных подгузников, объясним: берете грязный предмет детской гигиены, кладете его в накопитель, нажимаете, и прибор надежно упаковывает подгузник, предотвращая распространение «аромата». Но из самого агрегата запах-то, разумеется, никуда не исчезает, в чем легко можно убедиться, если вам посчастливится опорожнить устройство, выбрасывая из него многочисленные сверточки радости, обернутые в пленку.

Мы свято верим в то, что, не чувствуя запаха рабочих конфликтов, разрешить их невозможно. И хотя мы считаем утилизаторы подгузников гениальным изобретением для родителей, метафорические утилизаторы подрывают ваше влияние и разрушают доверие. Так что «Да, давайте это сделаем» стало нашим первым ответом.

Но когда мы всерьез задумались о написании книги, пришлось очистить наш собственный метафорический утилизатор и задать себе трудные вопросы. Насколько хорошо мы справляемся с конфликтными ситуациями

1

Чем опасны рабочие конфликты?

Из-за выгорания я утратила способность видеть светлую сторону или мыслить комплексно.

Женщина, 42 года, США

Что усугубляет конфликты прямо сейчас?

Люди конфликтуют друг с другом с тех пор, как появилось человечество. Для того чтобы снабдить вас максимально полезными инструментами, мы решили выяснить актуальное положение дел. Поэтому составили Анкету для изучения конфликтов и сотрудничества на рабочих местах (World Workplace Conflict and Collaboration Survey, WWCCS). В ней мы попросили участников исследования со всего мира рассказать, как часто они сталкиваются с конфликтами на работе, что повлияло на эти перемены, каковы последствия рабочих споров и разногласий. Также мы предложили им описать серьезные конфликты, в которые они были вовлечены, и как бы они вели себя, если бы подобная ситуация повторилась снова. На момент написания

книги мы собрали более пяти тысяч анкет от людей из сорока пяти стран и всех пятидесяти штатов Америки.

В начале каждой главы вы найдете цитату одного из участников WWCCS (и нескольких человек, которых мы встретили в своих путешествиях), содержащую кусочек его истории, совет или описание последствий конфликта. Мы будем рады, если и вы решите присоединиться и поделиться своей историей о ссорах на рабочем месте. Анкету, более подробную информацию о нашем исследовании и истории о рабочих конфликтах разных людей со всего мира вы найдете в Информационном центре по конфликтам на рабочем месте и сотрудничеству (Workplace Conflict and Collaboration Resource Center).



www.ConflictPhrases.com

Увеличение числа случаев конфликтов на работе

Если вам кажется, что за последние несколько лет число конфликтов на работе увеличилось, вы не одиноки. Семьдесят процентов участников нашего опроса утверждают, что сталкиваются с конфликтами так же часто или даже чаще. А оставшиеся 30 %, заявляющие о сокращении числа конфликтов, сменили работу, стали работать удаленно из дома либо же сознательно избегают столкновений с другими людьми. Можем поспорить, во многих подобных ситуациях эти перемены принесли

1. Чем опасны рабочие конфликты?

каждому из участников больше мира и покоя, однако рабочая атмосфера не улучшилась, никто не научился улаживать ссоры и разногласия. Давайте посмотрим, что подпитывает конфликты и делает их еще более напряженными.

Почему рабочие конфликты стали возникать чаще? *

Переработки, выгорание, кадровый дефицит	27 %
Неграмотное руководство	27 %
Расстройства душевного здоровья, тревожность, обусловленные пандемией	21 %
Меньше терпимости, понимания по отношению к другим	20 %
Низкая мотивация кадров	20 %
Частые экономические кризисы	16 %
Дискриминация	15 %

* Участники WWCCS указывали до трех факторов.

УСТАВШИЕ РАБОТНИКИ В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ

Пандемия активизировала перемены, связанные с персоналом. Чаще, чем когда-либо, люди желают видеть смысл в своей работе¹. Да и сама работа претерпевает существенные изменения. Очевидными признаками масштабных преобразований являются результаты опроса, где постоянно фигурируют переработки, экономическая нестабильность, низкая степень мотивации и неграмотное руководство. В крупных компаниях люди разбросаны по семи различным часовым поясам.

2

Что насчет...

частых опасений, вопросов и почему старые подходы не работают

Пейте водку.

Мужчина, 60 лет, Россия

К данному моменту у вас наверняка назрели некоторые вопросы. Давайте начнем с самых часто задаваемых вопросов о конфликтах от участников наших тренингов и программ. Если у вас возникнут новые, обратитесь в Информационный центр по конфликтам на рабочем месте и сотрудничеству и черкните нам пару строк. Если уж мы что и поощряем, так это готовность открыто высказываться и озвучивать свои соображения и переживания.

Действенные фразы, серьезно? Верится с трудом. В таких делах сценарий не напишешь.

Существует множество руководств, предписывающих предоставить подробный сценарий всего диалога.

Что, разумеется, невозможно. Все рабочие конфликты имеют свои нюансы. Вы никогда заранее не узнаете, с чем придется столкнуться или что далее скажет ваш собеседник.

Часто клиенты просят нас: «Пожалуйста, подскажите, какие конкретно слова я могу использовать». И эти слова, многие из которых основаны на таком компоненте наших исследований, как «советы для себя», творят настоящие чудеса. Причем систематически, в различных сферах, по отношению к сотрудникам на всех уровнях организации, по всему миру. Но это не готовые сценарии диалогов. Это действенные фразы, открывающие дверь для содержательной беседы.

Таким образом, вы правы в том, что «идеальных слов», подходящих к любой ситуации, не существует, кроме, возможно, «спасибо», «прошу прощения» и «не суй в это нос» (необычайно действенная фраза, которую следует произносить как можно чаще, хотя проку от нее немного. И не просто произносить, а кричать. Часто после того, как уже слишком поздно). Помимо перечисленного, важнее всего не сами слова как таковые, а то, что они делают. А именно: несут в себе определенный смысл, стимулируют перемены и выстраивают отношения, открывая двери для содержательной беседы.

Действенные фразы, которые вы найдете в данной книге, — это слова, которые можно использовать в неизменном виде письменно, если вам так удобно, и устно. Мы также поясним причину их действенности и предназначение. Следовательно, если они в точности не отвечают вашей личности или сложившейся ситуации, вы сможете их адаптировать и подобрать собственные мощные фразы, наделенные тем же

смыслом, стимулирующие перемены и выстраивающие отношения. (И нам бы очень хотелось услышать ваши варианты. Поделитесь ими, пожалуйста, в Информационном центре.)

В главе 3 вы узнаете, как ориентироваться в четырех гранях, типичных для большинства конфликтных разговоров. Знакомясь с той или иной действенной фразой, приведенной в данной книге, поразмыслите, как на нее может отреагировать собеседник и что вы скажете в ответ, тем самым направляя разговор в русло этих четырех граней.

Мне ужасно надоели все эти «я»-сообщения, сэндвич-методы и прочая ерунда. Толку от этого ноль.

Из уст в уста передается немало традиционной мудрости, посвященной рабочей коммуникации, которая не имеет особого смысла, а то и попросту неприменима в определенных ситуациях. Большая часть рекомендаций исправляла существующее положение дел и ранее была полезной. К сожалению, со временем данные советы утратили актуальность и теперь могут использоваться в качестве мемов (небезосновательно).

Примерами тому служат «я»-сообщения и сэндвич-метод в обратной связи. И если вы не знакомы с ними, не беда. Здесь вы их не найдете, поскольку их слишком часто неверно истолковывают и применяют. Но прежде чем распрощаться с этими двумя образчиками обратной связи, давайте вкратце рассмотрим, как они появились и когда могут оказаться полезными.

Во-первых, старые добрые «я»-сообщения. С их помощью вы говорите не о другом человеке, а о собственном