

**КАРИН ХЕРТ
ДЭВИД ДАЙ**

**МОЩНЫЕ
ФРАЗЫ
ДЛЯ РАЗРЕШЕНИЯ
РАБОЧИХ
КОНФЛИКТОВ**

**КАКИЕ СЛОВА ПОМОГАЮТ СНЯТЬ СТРЕСС НА РАБОТЕ,
НАЛАДИТЬ СОТРУДНИЧЕСТВО
И УСПОКОИТЬ ТРУДНЫХ КЛИЕНТОВ**

**Карин Херт
Дэвид Дай
Мощные фразы
для разрешения
рабочих конфликтов**

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=74535241

*Мощные фразы для разрешения рабочих конфликтов: Попурри; Минск;
2025*

ISBN 978-985-15-6340-7

Аннотация

Эта книга вооружит вас практическими приемами коммуникации, которые позволят успешно разрешать конфликтные ситуации на рабочем месте. Она поможет восстановить доверие в коллективе, наладить эффективное сотрудничество, добиться более высоких результатов и завоевать авторитет среди коллег.

Содержание

Положительные отзывы о книге	5
Введение	8
I. Новый рынок труда	14
1. Чем опасны рабочие конфликты?	14
2. Что насчет... частых опасений, вопросов и почему старые подходы не работают	26
Конец ознакомительного фрагмента.	34

Карин Херт, Дэвид Дай

Мощные фразы для разрешения рабочих конфликтов

ДЛЯ ВАС.

Ведь ваш голос важен

Перевела с английского *Екатерина Бакушева* по изданию: POWERFUL PHRASES FOR DEALING WITH WORKPLACE CONFLICT: What to Say Next to De-stress the Workday, Build Collaboration, and Calm Difficult Customers / Karin Hurt & David Dye. – HarperCollins Leadership.

Published by arrangement with HarperCollins Focus, LLC.

Охраняется законом об авторском праве. Нарушение ограничений, накладываемых им на воспроизведение всей этой книги или любой ее части, включая оформление, преследуется в судебном порядке.

© 2024 by Karin Hurt and David Dye

© Перевод на русский язык. ООО «Попурри», 2024

© Издание на русском языке. ООО «Попурри», 2025

Положительные отзывы о книге

Приобретите по экземпляру коллегам, с которыми вам приходится взаимодействовать. Одни только двенадцать действенных фраз компенсируют стоимость этой книги.

Сет Годин, автор книги «Песнь о ценности» (The Song of Significance)

Обязательное к прочтению руководство для смелых разговоров на работе. Карин Херт и Дэвид Дай вооружают вас приемами, методами и вдохновением, позволяющими превратить стресс и недовольство в демонстрацию лидерских качеств и новаторского подхода.

Дори Кларк, факультет обучения руководящих работников в Колумбийской школе бизнеса, автор бестселлера Wall Street Journal «Игра в долгую»

Вы совершенствуетесь в ведении конфликтов, чтобы сделать работу продуктивной. Это существенный парадокс. В любых рабочих отношениях рано или поздно случаются перебои. Данная книга помогает не только преодолеть их, но и улучшить качество совместной работы.

Майкл Бенгей Стейнер, автор книг «Коучинг-лидерство» и «Как работать (почти) с кем угодно» [How to Work with

(Almost) Anyone]

Разрешение конфликтов – это суперсила любого подрывателя, Карин Херт и Дэвид Дай покажут вам, как ей овладеть. Они обещают научить двенадцати первоклассным действенным фразам, позволяющим уладить конфликт, но на самом деле выдают целых триста. Это не просто книга, которую я рекомендую. Это книга, которую я всегда держу под рукой. Исключительно практическая, потенциально преобразующая. Вот это да!

Уитни Джонсон, генеральный директор Disruption Advisors, входит в топ-10 рейтинга бизнес-мыслителей Thinkers50, автор бестселлера Wall Street Journal «Выведите себя на новый уровень» (Disrupt Yourself)

Новая книга Карин Херт и Дэвида Дая изящно восполняет пробелы, имеющиеся практически во всех книгах о конфликтах и их разрешении: они приводят множество конкретных примеров того, как выбор определенных слов и фраз позволяет уладить любую конфликтную ситуацию на работе. Авторы предлагают читателям самые эффективные вербальные и невербальные инструменты, с помощью которых можно поддерживать в конструктивном русле непростые разговоры, тем самым создавая приятную и стабильную обстановку, где все сотрудники с большей вероятностью будут задавать важные вопросы, активно слушать различные мнения и предлагать креативные решения. Это позволяет всем

участникам конфликтной ситуации удовлетворить свои главные потребности.

Ральф Килмани, доктор философии, соавтор теста Томаса – Килманна

Наконец-то! В книге поднимаются вопросы, которые люди постоянно хотят задать, но не задают, и даются дельные советы и практические рекомендации. В ней приводится масса данных, основанных на исследованиях, что делает ее заслуживающей доверия. А еще описываются процессы, опробованные авторами на собственном практическом опыте, что максимально приближает этот текст к реальности. Огромное спасибо Карин Херт и Дэвиду Даю за книгу, которая помогает развивать навыки и эффективность.

Глория Коттон, коуч по стратегическому лидерству, активная сторонница инклюзивности и соавтор книги «Лидерство изнутри» (Lead from Within)

Это потрясающее руководство для всех тех, кто работает с другими людьми. Почему? Потому что, кем бы вы ни были, где бы ни работали, конфликты случаются и будут случаться. Карин Херт и Дэвид Дай хотят, чтобы вы встретили конфликтные ситуации во всеоружии. (Тс-с: одна только глава 3 стоит цены всей книги!)

Кен Бланишар, автор книг «Одноминутный менеджер» и «Лидерство: К вершинам успеха»

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 разруливать 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! Здоровая мысль! Это мы можем!»

В конце концов, на тот момент мы почти десять лет летали по всему миру, старательно записывая 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 ути-

лизаторы 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 на работе? Обладаем ли мы достаточной квалификацией для написания книги? Будучи супружеской парой, которой довелось писать в соавторстве и совместно управлять международной консалтинговой компанией в период и после пандемии, мы постоянно вынуждены балансировать между конфликтами и сотрудничеством. Вот несколько примеров из наших разговоров друг с другом:

– Я знаю, ты очень хочешь взяться за новый стратегический проект, но он не зафиксирован в нашем плане. Сейчас на меня столько всего навалилось, и я никак все это не вывезу.

– Ты разве не понимаешь, сколько труда в это вложено? Может, проявишь немного эмпатии?

– Не называй мою идею дурацкой! Во-первых, это блестящая идея. А во-вторых, ты когда-нибудь позволял себе говорить в таком тоне с другими членами нашей команды? Может, тебе стоит прочесть собственную книгу «Мужественные культуры» (Courageous Cultures) и в следующий раз про-

явить больше уважения?

Разумеется, нашей работе присущи высокие риски вышедших из-под контроля конфликтов. Разногласия и обиды не растворяются в воздухе только потому, что пришло время ложиться спать.

Как и вам, нам бы хотелось, чтобы рабочие конфликты разрешались намного проще.

И поэтому мы согласились. Не потому, что всегда идеально справляемся с разладом и ссорами, а потому, что знаем, какие вызовы они нам бросают и как важно обладать практическими навыками и приемами, чтобы грамотно на них отвечать.

Почему конфликты создают столько сложностей?

Проблема начинается в вашей голове. Мозг усложняет конфликты, поскольку каждый из них он воспринимает как вопрос жизни и смерти. Данные инстинкты помогают при встрече с медведем (заставляя прятаться, бороться, кооперироваться с другими или же притворяться мертвым). В случае рабочего конфликта подобная реакция лишь усугубляет и без того напряженную ситуацию. И если вы похожи на большинство людей, то надеетесь, что окружающие поймут вас и, может быть, даже проникнутся симпатией. Вы хотите чувствовать себя в безопасности и включенными в группу.

Однако в процессе обсуждения гибридных форматов работы или «свинарника» в микроволновой печи в комнате отдыха инстинкты выживания и страх отторжения, заложенные в мозге, оказываются немного лишними.

Когда дело касается урегулирования рабочих конфликтов и развития сотрудничества, ставки и для вас, и для нас, и для будущего, что мы строим для своих детей, крайне высоки. В нашем стремительном мире, полном хаоса, населенном несовершенными, непредсказуемыми человеческими существами, невозможно предугадать, с чем вам придется столкнуться, но вы всегда можете выбирать, как будете вести себя. Эта книга предлагает сделать выбор, позволяя обрести уверенность. Вы поймете, как очистить свой метафорический утилизатор подгузников и выделяться любознательностью, и научитесь вести содержательные разговоры.

Как пользоваться книгой

Мы практически полностью сократили данный раздел, поскольку совет здесь самый простой: «Читайте и пользуйтесь». Но можем дать несколько действенных и полезных рекомендаций. Если сомневаетесь, нужна ли вам эта книга, прочтите любимую главу Карин под номером два «Что насчет...». Во второй части книги содержится все для успешного разрешения любого рабочего конфликта, включая вытаскивание на поверхность темы, обсуждения которой все

стараятся избежать, и наши мощные фразы, величайшие во все времена. Если вы открыли книгу, так как находитесь в острой конфликтной ситуации (ОКС), содержание подскажет, в какой главе вы можете найти быстрый совет. Но как только вы потушили пожар, можете возвращаться и приниматься за основы.

I. Новый рынок труда

Рабочие конфликты

согласно исследованиям

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 каждому из участников больше ми-

ра 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. В условиях удаленной работы многие из них никогда не встречались друг с другом лично. Если вы работаете в матричной организации, ситуация усложняется еще больше. Сферы ответственности порой могут размываться, а ваши приоритеты или мотивы вступать в противоречие с целями коллег. Вместе с тем для достижения успеха вам не обойтись без их помощи. Такой вот коктейль из конфликтов.

Со времен пандемии во многих сферах деятельности стало сложнее привлекать и удерживать талантливых сотрудников. Работники таких отраслей, как образование, здравоохранение, обслуживание и гостиничный бизнес, жалуются на усталость от грубых и агрессивных клиентов, учащихся и пациентов, изнурительные графики работы и завышенные требования. А клиенты выражают недовольство длинными очередями, низким качеством обслуживания, равнодушием персонала и ростом размера чаевых. Еще один взрывоопасный коктейль из конфликтов.

Из-за обусловленного пандемией перехода к удаленной

¹ Morgan, Kate. *The Search for Meaning at Work*. BBC, September 7, 2022. <https://www.bbc.com/worklife/article/20220902-the-search-for-meaning-at-work>

работе и гибридным командам людям не хватает глубокого человеческого общения. Но даже многие из тех, кто вернулся в офис (или вообще не переставал работать с людьми), чувствуют себя неприкаянными после нескольких лет социального дистанцирования. Некоторые компании до сих пор сражаются с новой реальностью удаленной работы и гибридных команд. Руководители вынуждены заново учиться управлять и сохранять свои коллективы. Члены команды пытаются разобраться, как выстраивать содержательные отношения и выполнять работу. Стремительные перемены и дефицит общения порождают конфликты и усложняют их разрешение.

РАССТРОЙСТВА ДУШЕВНОГО ЗДОРОВЬЯ, ТРЕВОЖНОСТЬ, ОБУСЛОВЛЕННЫЕ ПАНДЕМИЕЙ

С тех пор как масочный режим, запреты на выход из дома и полный переход на домашнее обучение остались позади, легко забыть губительное воздействие пандемии практически на каждый аспект нашей жизни. Однако пандемия COVID-19 травмировала многих людей, оставив глубокие шрамы. Социальная изоляция негативно отразилась на нашем психологическом состоянии. «Выбор своего пузыря», то есть группы людей, с которыми разрешено общаться в период локдауна, повлек за собой разделение на «своих» и

«чужих», усугублявшееся политиками и социальными сетями. В одних случаях сверхнастороженность, тревожность и стресс, связанные с пандемией, привели к росту психических расстройств². В других недовольство требованиями и утрата личных свобод породили иной вид страха и тревожности.

Возьмите повышение уровня тревожности, стресса и депрессии, добавьте отсутствие межличностных отношений – и вот вы получаете рост числа рабочих конфликтов. И напряженность их усиливается. В главе 3 мы рассмотрим, почему связи между людьми играют столь важную роль в разрешении конфликтов. На данный момент достаточно будет сказать, что изоляция и одиночество не пошли людям на пользу.

МЕНЬШЕ ТЕРПИМОСТИ ИЛИ ИНКЛЮЗИИ

Мы с сожалением читали комментарии из анкет WWCCS относительно тревожащей дискриминации и отсутствия толерантности или инклюзии. Во многих случаях данные тенденции только ухудшались. Пандемия послужила катализатором для перемен в обществе и обострила влияние соци-

² World Health Organization: WHO. *COVID-19 Pandemic Triggers 25 % Increase in Prevalence of Anxiety and Depression Worldwide*. World Health Organization, March 2, 2022. Accessed June 28, 2023. <https://www.who.int/news/item/02-03-2022-covid-19-pandemic-triggers-25-increase-in-prevalence-of-anxiety-and-depression-worldwide>

альных медиа, разжигая конфликты не только между отдельными людьми и группами, но и между семьями. Невозможно уберечь рабочую атмосферу от возникновения конфликтов. Давайте переломим эту тенденцию.

Резкие изменения в обществе

При стремительных или масштабных переменах люди испытывают страх и начинают сходить с ума. Резкий, глобальный или неожиданный перелом повышает вероятность и напряженность конфликтов³. Безусловно, пандемия вобрала в себя все перечисленное. Но ей сопутствовали и некоторые другие кардинальные преобразования. Движения за социальную справедливость сопровождались усилившимися беспорядками и активностью. К счастью, вследствие этого многие люди и компании по всему миру стали уделять больше внимания представленности различных этнических групп, равноправию, инклюзии и сплоченности.

Вместе с тем мы становимся свидетелями иных вызывающих беспокойство перемен: рост белого национализма⁴ и

³ GSDRC. *Conflict, Social Change and Conflict Resolution. An Enquiry – GSDRC*. GSDRC – Governance, Social Development, Conflict and Humanitarian Knowledge Services, September 4, 2015. <https://gsdrc.org/document-library/conflict-social-change-and-conflict-resolution-an-enquiry/>

⁴ Southern Poverty Law Center. *White Nationalist*, n.d. [https://www.splcenter.org/fighting-hate/extremist-files/ideology/white-nationalist?](https://www.splcenter.org/fighting-hate/extremist-files/ideology/white-nationalist?gclid=CjwKCAjwvpCkBhB4EiwAujULMu-)

глобальное потепление со своими верными спутниками – засухами, пожарами и наводнениями⁵. Невероятное развитие искусственного интеллекта угрожает коренной перестройкой определенных индустрий и профессий. Внезапные радикальные перемены зачастую вызывают душевное смятение, неуверенность и тревогу. Последствия отражаются на работе. В качестве одного из примеров можно привести анализ социальных перемен и разрешения конфликтов, проведенный Обществом управления человеческими ресурсами: по сравнению с предыдущими годами, 44 % HR-специалистов сообщают о возросшей политической волатильности на работе в 2020 году. В 2016 году о возросшей политической волатильности, по сравнению с предыдущими выборами, сообщили только 26 %⁶.

Социальные сети

Социальные сети подпитываются конфликтами. Эти компании зарабатывают деньги на рекламе, поэтому готовы на все, чтобы заставлять людей общаться на своих платфор-

ek7hfQilh4bSPdNDm8ejQM0reKvRk2aVRt2WiM-
OEb0Rbbydz1BoC7GcQAvD_BwE

⁵ NOAA Climate.gov. *Climate Change: Global Temperature*, January 18, 2023. <https://www.climate.gov/news-features/understanding-climate/climate-change-global-temperature>

⁶ Подробнее: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/managingworkplaceconflict.aspx>.

мах. И добиться этого проще всего, если провоцировать в пользователях злость и грубое поведение. Это связано с тем, что журналист и писатель Йоханн Хари в своем бестселлере «Украденный фокус» описывает как странную особенность человеческого поведения. «Как правило, – пишет он, – мы гораздо дольше смотрим на нечто негативное и скандальное, чем на нечто позитивное и умиротворяющее». Данное явление называется предвзятость негативности. Хари резюмирует: «Чем отвратительнее, тем привлекательнее».

Постоянное столкновение с такой версией реальности меняет людей. «Если вы по несколько часов в день подвергаетесь воздействию разрозненных фрагментов ругани и злости, переполняющих социальные сети, ваши мысли начинают наполняться тем же... [вы] все реже будете слышать спокойные и мирные мысли»⁷. Социальные сети подрывают нашу способность различать нюансы, предполагать лучшее и вести дружеские беседы с другими людьми. И эти тенденции переходят на работу.

Голоса опыта

Помимо глобального исследования, мы также поговорили с сотнями бизнес-лидеров и авторитетных экспертов и попросили их поделиться опытом и мудрыми советами отно-

⁷ Hari, Johann. *Stolen Focus: Why You Can't Pay Attention – and How to Think Deeply Again*. Crown, 2022.

сительно рабочих конфликтов. На страницах этой книги во врезках вы найдете некоторые их мысли вроде размышлений специалиста по коммуникации Нейта Регьера. Он призывает нас бороться «вместе», а не «против», с тем чтобы конфликты помогали созидать лучшее будущее.

Комментарий эксперта

Наш опыт работы по разрешению тысяч межличностных конфликтов показывает, что при возникновении конфликта люди тратят на сопротивление массу энергии. Борьба приобретает одну из двух форм: мы либо боремся против, либо боремся вместе. Борьба против окружает нас повсюду. Она типична для политики и религии. Новостей. Социальных сетей.

Совместная борьба предполагает взаимность и созидание. Главное здесь – рассматривать решение как совместное участие, возможность для взаимовыгодного результата и общую ответственность за устранение расхождений между тем, чего мы хотим, и тем, с чем имеем дело.

Нейт Регьер, доктор философии, генеральный директор Next Element, автор книг «Конфликт – это подарок» и «Сострадательная ответственность» (Compassionate Accountability)

Дальнейшие действия

Рассказывая о причинах конфликтов, мы не ставим себе целью привести вас в уныние. Главное – понять причины и механизм их зарождения. Если принимать в расчет тот факт, что на коллегу навалилось множество изматывающих перемен, становится куда проще проявить сострадание, сочувствие и заинтересованность и поискать конструктивные решения.

Девять процентов участников WWCCS приписывали сокращение числа конфликтов «улучшенной коммуникации». Что ж, для начала весьма неплохо. Доброжелательные, participative слова заметно меняют общую картину. И 32 % респондентов, отмечающих сокращение числа конфликтов на работе, связывают его с «улучшенной коммуникацией». Для вас мы надеемся на аналогичный результат – больший выбор в процессе общения, обуславливающий налаживание отношений, уменьшение стресса и более высокие результаты.

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 опыте, начиная фразу с местоимения «я». Что-то вроде «Я расстроен, моя команда не справляется с работой, и мы не можем обеспечить финансирование, когда у нас нет ваших данных».

Важность «я»-сообщений заключается в том, что они фокусируются на вашем личном опыте. А многочисленные исследования подтверждают, что начинать обратную связь с описания собственного опыта – идея здравая и разумная⁸. Проблема возникает из-за того, что в памяти большинства людей остается только местоимение «я», но не стоящее за ним намерение. И поэтому они выдают что-то типа: «Я не могу поверить, что ты такой придурок!»

Что ж, данное высказывание формально начинается с «я», но в действительности оно обращено к другому человеку. И когда собеседник пытается выкрутиться, оно превращается в ночной кошмар любого учителя по литературному мастерству: «Я не могу поверить, что ты, ну, я хочу сказать, что ты просто придурок. Знаешь, я хочу, чтобы ты перестал быть таким придурком. Нет, не так. М-м-м. Ладно, я просто хо-

⁸ Buckingham, Marcus, and Ashley Goodall. *Why Feedback Rarely Does What It's Meant To*. Harvard Business Review, March 10, 2023. <http://hbr.org/2019/03/the-feedback-fallacy>

чу, чтобы ты оставил меня в покое. Позволь мне выполнять свою работу и перестань быть таким придурком? Идет?»

Второй прием обратной связи, который люди часто ненавидят, называется «сэндвич-метод». Вам предстоит сказать что-то довольно неприятное, поэтому вместо того, чтобы выложить все напрямую, вы сооружаете сэндвич. Хорошее – плохое – хорошее.

Многие не слишком-то любезно отзываются об упоминании приеме как о «сэндвиче с дерьмом». Отличная метафора, но не очень полезная для содержательных разговоров. Для сэндвич-метода, используемого для завязывания диалога, характерны два недостатка. Во-первых, ваше послание попросту теряется. Человек сосредоточивается на одном комплименте и пропускает мимо ушей значимую середину. Второй минус – такая подача воспринимается как неискренняя и манипулятивная. «Она сказала что-то хорошее. Прекрасно, где я накосячила на этот раз?»

Когда кто-то обращается к вам за обратной связью, да, укажите на нечто положительное в его работе и обратите внимание на то, что следует исправить. Все остальные сэндвичи припасите на обед. В главе 4 мы избавим вас от недопонимания и утраченных возможностей, связанных с описанными техниками, и научим более простым способам завязывать разговор.

Мой [босс/коллега/клиент] – форменный психопат. Что бы я ни делал, ничего не помогает

Ох! Нам жаль, что дела настолько плохи. И вы не одиноки. Нам довелось слышать немало историй о конфликтах с менеджерами. И мы бы хотели заверить вас: надежда есть. Очень часто своей болтовней мы загоняем себя в тупик и ощущаем жертвой обстоятельств, прежде чем попытаемся вести диалог и попросить то, что нам нужно.

Легко сочинять истории о другом человеке и удивляться, как можно быть таким бестолковым, эгоистичным или невнимательным, когда в действительности он делает все, что в его силах. Диалог дает шанс для перемен. Ничего не поменяется, если вы храните молчание.

Безусловно, можно высказываться ясно и открыто, но обстоятельства все равно не станут другими. Однако это дает вам в руки три козыря. Во-первых, тем самым вы развиваете навыки и мужество, которые совершенствуются с практикой. Когда в следующий раз придется вести аналогичный разговор, вы будете лучше подготовлены.

Во-вторых, вы можете узнать то, чего не знали ранее. Скажем, собеседник оказался человеком нетактичным. Или исповедует ценности, которые вы не понимаете и не разделяете (и да, для такого случая тоже существует действенная фраза

за – смотрите главу 12). Третий козырь, который вы получаете, когда не узнаете ничего нового и когда обстоятельства не меняются, – понимание того, что теперь вы имеете настоящее представление о своем месте работы, которое, вполне возможно, вам не подходит. Лучшее решение порой – самоустраниться (смотрите главу 7). Теперь вы знаете все.

Комментарий эксперта

Следует ли держаться в стороне и не лезть не в свое дело, если в команде назревают конфликты? В большинстве случаев ответ будет отрицательным. Каким же образом оправдать свое вмешательство?

Во-первых, если конфликт затрагивает команду или компанию, напоминая, это ваше дело. Если босс не желает расставлять приоритеты, именно вам приходится распыляться на множество проектов. Если члены команды проявляют пассивную агрессию, именно на ваши плечи ложится работа с массой нерешенных вопросов и борьба с неэффективными полумерами. Когда люди не могут постоять за себя, именно вы выслушиваете их пессимистичные рассуждения о мире. Большая часть конфликтов внутри команды становится вашим личным делом.

Во-вторых, игнорировать совет «держаться в стороне» необходимо потому, что, не будучи напрямую вовлеченным в конфликт, вы находитесь в более выгодном положении и можете помочь в его

урегулировании.

Впервые я задумалась об этом, когда услышала, как Барбара Колорозо, детский психолог и эксперт по разрешению конфликтов, говорит о хулиганах, жертвах и наблюдателях. Исследования показывают, что травля представляет собой отношения между тремя сторонами. Нам всем хотелось бы, чтобы хулиганы вели себя иначе, а жертвы могли постоять за себя, но больше всего возможностей положить конец травле в данный конкретный момент именно у наблюдателя.

То же самое относится к командам. Я использую другие термины, но основная идея остается той же. Конечно, есть грубияны (или, по крайней мере, люди, которые грубо себя ведут). Есть также и раненые – те, кто ощущает себя жертвой и не в состоянии ничего предпринять для улучшения положения. В таких ситуациях конструктивное вмешательство возможно только со стороны свидетеля, то есть эмоционально дистанцированного человека.

Лиана Дейви, автор книги «Бой по правилам. Продуктивный конфликт как способ вернуть свою команду и организацию на правильный путь»

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

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

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