

# БОРЬБА С ПОРОКОМ 2

## Как управлять конфликтной ситуацией

Когда команда начинает работать над взаимным доверием, самое время подумать о том, как его эффективно использовать. Доверие важно, потому что без него не побороть еще один часто встречающийся порок команды: боязнь конфликтов.

Говоря о конфликтах в команде, я имею в виду продуктивные конфликты, возникающие вокруг определенных идей: когда команда эмоционально обсуждает важные для всех проблемы, не стесняя себя никакими рамками. Этот навык должна освоить каждая команда, которая стремится максимально увеличить свою эффективность. И научиться ему можно только в атмосфере доверия, основанного на уязвимости.

Это не значит, что в группах, где нет взаимного доверия, не бывает разногласий. Просто в них

дискуссии обычно непродуктивны: члены команды скорее борются за власть, проявляют гордость и хотят конкурировать. Они не слишком-то стремятся дойти до сути проблемы.

Когда люди, которые друг другу не доверяют, вовлекаются в горячее обсуждение, каждый старается одержать верх над остальными. Они не обращают особого внимания на высказывания других и не пытаются менять свою точку зрения. Каждый хочет понять, как контролировать разговор таким образом, чтобы получить то, что нужно ему лично. Или, что еще хуже, члены группы даже не спорят лицом к лицу, а лишь после дискуссии начинают за глаза изливать злобу.

Если же в команде есть атмосфера доверия, построенного на идее уязвимости, то коллеги в ходе встречи говорят все, что нужно сказать, и после обсуждения никаких недомолвок не остается.

### **Дискомфорт неизбежен**

Возможно, вы прочитали предыдущий раздел и теперь вам кажется, что конфликт — это просто и удобно. Но на самом деле даже в самых эффективных командах конфликт всегда сопровождается как минимум небольшим дискомфортом. Даже если люди хорошо понимают, что в конфликте главное — решение проблемы, у некоторых все равно временами будет возникать чувство, будто кто-то из присутствующих настроен против них лично. Было бы неразумно ожидать, что после фразы «Прости,

Джен, но я не согласен с твоим подходом к проекту» Джен не сочтет это как минимум небольшим выпадом против нее.

Но это не повод избегать конфликтов. В ходе дискуссий члены команды должны время от времени заставлять друг друга почувствовать неудобство и выйти из зоны эмоционального комфорта. Иначе подобные обсуждения обычно заканчиваются принятием не лучших для компании решений.

Если команда хочет проверить, умеют ли ее члены эффективно конфликтовать, можно использовать, например, такой способ: представить, *что* о команде подумал бы посторонний человек, если бы пришел на встречу. В хорошей команде люди вели бы разговор открыто, без лишних ограничений, и это незнакомца немного удивило бы. Он, возможно, был бы слегка смущен, как человек, которого пригласили на обед в дом друзей.



### **Как не переходить на личности**

Многие спрашивают меня: «Как избежать перехода на личности?» Рассмотрим вопрос с разных сторон. Во-первых,

опыт работы с сотнями команд, состоящих из топ-менеджеров, подсказывает мне, что люди крайне редко демонстрируют враждебный настрой в открытую. Я могу вспомнить лишь несколько случаев, когда кто-то из членов той или иной команды переступал черту, и даже в этих ситуациях все происходило в довольно мягкой форме. Гораздо более серьезная проблема, которую я замечаю в большинстве команд, заключается в том, что их члены слишком сильно боятся показать личную неприязнь и не высказывают свое мнение открыто.

Давайте поразмышляем о конфликте в следующем ключе. Представьте некий континуум. На одном его конце находится мнимая гармония, подразумевающая полный отказ от конфликтов. На другом — злонамеренный переход на личности. А в самой середине континуума расположен рубеж, который обозначает переход конфликта из конструктивной формы в деструктивную или наоборот (смотря в каком направлении вы в данный момент двигаетесь). Большинство команд, с которыми я когда-либо работал, пребывают в состоянии, близком к мнимой гармонии. Они боятся, что любое движение к середине континуума — это шаг к чему-то ужасному.

В теории лучше всего находиться чуть левее от середины. В этой точке возможны все грани конструктивного конфликта без единого перехода в его разрушительные формы.

В реальности же это недостижимо. Даже самая эффективная команда хоть и редко, но все-таки будет переступать черту. И это не просто нормально, а хорошо. Но только

в том случае, если члены команды готовы эту проблему прорабатывать. Проходя через деструктивный конфликт, коллеги обретают уверенность, что они смогут и впредь преодолевать подобные барьеры, а это, в свою очередь, помогает создать атмосферу доверия. Чем-то это похоже на эмоциональную связь между мужем и женой, отношения которых после серьезного конфликта становятся еще долговечнее.

## Приемы и упражнения

Что ж, хватит теории. Поговорим о практике, которая поможет вашей команде конфликтовать продуктивно. Первое, что нужно будет сделать, — это определить, какого типа конфликты у вас возникают.

### **Профилирование конфликтов**

Да, обратимся к разделению на типы еще раз, но чуть по-другому. Чтобы научить команду вести конфликт продуктивно, важно понять, как каждый из ее членов относится к конфликтам в целом и какую интенсивность конфликтов считает приемлемой. Эти точки зрения могут существенно отличаться друг от друга.

Есть люди, для которых высказываться очень эмоционально и кричать в ходе конфликта — это норма. Другие же боятся кого-нибудь обидеть и поэтому не выражают мнение, которое может вызвать даже малейшие разногласия. Вам необходимо понять, как между этими крайностями

располагаются черты характера всех членов команды и почему они находятся именно там. Так вы создадите для коллег особую культуру ведения конфликта, которая всей команде будет понятна и под которую каждый сможет подстроиться.

Поведение отдельно взятого человека в ходе конфликта определяется несколькими факторами. Один из них — особенности темперамента, о которых мы говорили ранее. Сейчас затронем эту тему еще раз. Другие факторы, такие как кругозор человека или нормы поведения в семье, где он воспитывался, тоже, как правило, весьма значимы.

В Японии люди очень редко выражают прямое несогласие и устраивают дебаты в ходе деловых встреч. А в Италии эмоциональность в подобных обстоятельствах проявляется довольно часто. Но даже в одной стране люди могут вести себя по-разному. Например, жителям Нью-Йорка больше свойственно конфликтовать в открытую, нежели калифорнийцам.

Разумеется, решающим может оказаться воспитание. Кто-то вырос в семье, где родители, братья или сестры редко позволяли себе слишком эмоциональные разговоры. А другие часто видели, как их родители горячо спорили и столь же темпераментно мирились. Какая же из перечисленных черт характера лучше для командной работы? На самом деле не имеет значения, какого стиля придерживается команда в ходе конфликта — японского или итальянского, нью-йоркского или лос-анджелесского. Единственное, что важно: оставляют члены команды свои мнения при

себе или оглашают их. В эффективных командах принято второе.

Но для начала члены команды должны понимать, как каждый из них ведет себя в конфликтах. И неудивительно, что лучшие способы для этого — тестирование Майерс — Бриггс и другие подобные методы, которые помогают определить, как человек действует в подобных ситуациях.

Тестирование *MBTI* включает в себя очень необычный анализ того, как каждый из типов личности ведет себя в рамках конфликта. Если члены команды прочитают вслух описания своих типов, им будет легче понимать друг друга в ситуациях, когда начнут возникать разногласия.

Как команде определить, какой стиль поведения у нее проявляется в ходе конфликта? Как и во многих других аспектах формирования команды — и в жизни в целом, — лучше всего просто поговорить. Попросите каждого зачитать из справочных материалов по тестированию Майерс — Бриггс (или другому методу, который вы используете), как ведут себя в конфликтах люди их типов. Затем вместе обсудите, как эта информация соотносится с тем, как каждый из членов команды воспринимает конфликты. Пусть сотрудники расскажут, как их взгляды на эту тему формировались под влиянием событий в детстве или юности.

В большинстве команд, с которыми я работал, люди способны довольно точно сами себе поставить «диагноз». Например: «В моей семье никогда не было ссор. Ни разу

не видел, чтобы родители ругались. Я предпочитаю не проявлять эмоции, даже если из-за этого в конфликте приходится проигрывать». А другие рассказывают, например, такое: «В моей семье, помимо меня, было еще семеро детей, так что приходилось ругаться со старшими братьями и сестрами, учиться давать отпор. Конфликтов не боюсь, и уже через пять минут после них у меня никаких неприятных чувств не остается». А иногда люди говорят, что в детстве у них было что-то среднее между отсутствием конфликтов и слишком конфликтной средой.

В любом случае, когда человек публично говорит о себе и своих взглядах на конфликты, ему становится легче подстраиваться под нормы поведения, важные для всей команды.

Есть еще два метода, которые помогают определить тип поведения в конфликтах у конкретного человека или у всей команды. Первый — тест на поведение в конфликтной ситуации по методу Томаса — Килманна. Его разработали Кеннет Томас и Ральф Килманн, из-за фамилий которых название метода звучит довольно интересно, не правда ли?\*

Метод отражает разницу в подходах к межличностным конфликтам, зависящую от степени важности тех задач, которые надо выполнить в каждом конкретном случае, и от взаимоотношений между вовлеченными в конфликтную ситуацию людьми. Описание модели,

---

\* Фамилия Килманн созвучна словосочетанию «kill man», то есть «убить человека».



построенной на основе метода Томаса — Килманна, приведено в разделе «Подробнее о приемах и упражнениях» в части четвертой, где речь идет о формировании команды.

Второй способ был придуман сотрудниками нашей компании The Table Group и тоже получил название «Метод Томаса — Килманна». Шутка, это было бы глупо. На самом деле мы назвали его «Модель конфликтной ситуации „глубина — частота“», он показывает, насколько часто и глубоко команда вовлекается в конфликт. Эта модель тоже описана в разделе «Подробнее о приемах и упражнениях».

## **Нормализуйте конфликты**

Что такое нормальный конфликт? Вероятно, есть некий перечень правил, по которым должны развиваться конфликтные ситуации, но на деле такие правила могут существенно варьироваться. С одной стороны, я работал с командами, членам которых нравилось в конфликте вести себя эмоционально, употреблять крепкие выражения и перебивать друг друга. Они пришли к выводу, что такое поведение для них продуктивно и приемлемо, и никто ни на кого не обижался.

Но есть и другие команды, которые в ходе дискуссий стараются не терять объективность и спокойствие. Что же лучше? Зависит от людей. Но в одном сомневаться не приходится: если в команде есть четко установленные нормы поведения в конфликтных ситуациях, то становится

гораздо легче полноценно обмениваться полезными идеями.

## **ИСТОРИЯ О НОРМАЛЬНОМ КОНФЛИКТЕ**

Мне довелось познакомиться с командой топ-менеджеров, которой удалось создать неплохой перечень норм поведения в конфликтных ситуациях. Им так хотелось сделать командную работу слаженной — при всем понимании того, насколько это трудно, — что они составили список под названием «Кодекс командной эффективности». В нем они указали, как сотрудники должны вести дискуссию. Среди прочих правил были, например, такие: «Мы будем обсуждать проблемы, из-за которых возникают споры, и постараемся дойти до сути тех вопросов, по которым мы не согласны друг с другом или которые вызывают у нас много эмоций. Дискутируя о них, мы не станем воздерживаться ни от каких комментариев».

Каждый член команды поставил свою подпись под этим «Кодексом командной эффективности», и с тех пор они приносили его на каждую из своих дискуссий.

Когда речь заходит о формировании какой-либо нормы для командной работы, от лидера требуется чувство меры. С одной стороны, он должен задавать для дискуссий такой темп, который, по его мнению, приведет к наилучшим для компании результатам. С другой — ему нельзя не учитывать

способности и взгляды каждого из подчиненных. То есть нужен компромисс.

## **ИСТОРИЯ О КУЛЬТУРЕ ВЕДЕНИЯ КОНФЛИКТА**

Однажды я работал с командой, которая состояла из руководителей одного совместного японо-американского предприятия по производству автомобилей. Команда находилась в США, и поэтому в ней большее влияние на всех остальных топ-менеджеров оказывали носители американской культуры. Когда начинался конфликт или шли дебаты, посвященные какой-нибудь острой теме, команда давала японцам возможность отстраниться от некоторых этапов обсуждения. Лишь изредка их просили высказаться по каким-нибудь общим вопросам, но даже тогда японские коллеги только колебались, втягивая воздух через сжатые зубы. Для руководителей из Японии это характерно, ведь они не привыкли искренне и эмоционально делиться мнениями на формальных встречах.

Разумеется, это крайность. В большинстве случаев такой подход не требуется, так как обычно у людей не настолько сильно различаются взгляды на поведение в конфликтной ситуации. Чаще всего лидер просит одних членов команды вовлечься в конфликт чуть больше, чем они привыкли, а других — немного ослабить свою эмоциональность и экспрессивность. Главное — сначала добиться

того, чтобы члены команды установили перечень норм, где будет описан приемлемый стиль поведения в конфликтных ситуациях, а затем побуждать команду придерживаться этих правил.

(Больше деталей о том, как это сделать, вы найдете в разделе «Подробнее о приемах и упражнениях», который находится в четвертой части книги.)

### **Разожгите конфликт**

Итак, лидер дал членам команды понять, что хочет сделать конфликты более продуктивными, а команда сформулировала правила, согласно которым надо вести себя в ходе споров. Тем не менее не стоит ждать, что все пойдет как по маслу. Причина в том, что люди, которые не хотят участвовать в конфликтах, обладают удивительной способностью избегать их. Даже тогда, когда они знают, что столкновение теоретически необходимо. (На этом феномене когда-то основали целое направление любительской психотерапии.)

Руководитель должен быть готов не только поджечь фитиль полноценного конфликта, но и время от времени сбивать его пламя. Что я имею в виду?

Даже если правила ведения конфликта уже установлены, большая часть людей, которые к этому еще не привыкли, будет конфликтных ситуаций избегать. Поэтому лидеру необходимо провоцировать конфликт. Что это значит? Лидер должен заострять внимание на вопросах, от решения которых команда уходит, и побуждать

к их обсуждению. Иногда для этого придется в каком-то смысле подливать масла в огонь, но это уместно, только если вопрос по-настоящему острый и его нужно решить.

Руководители, которые сами склонны избегать конфликтов, могут заручиться поддержкой тех членов команды, которые по натуре больше расположены начинать спор. В любом случае главное — следить за тем, чтобы важные темы не оставались без внимания. Напротив, их надо извлекать на поверхность, будто сокровище. Ведь эти темы действительно представляют особую ценность.

### **Позвольте спорить прямо сейчас**

Даже если лидер умеет разворошить конфликт, его и команду могут поджидать другие препятствия. Когда группа людей, не привыкшая открыто и честно обсуждать свои разногласия, все-таки начинает эту привычку вырабатывать, им становится некомфортно. И в некоторых случаях у команды появляется чувство вины. Именно в такой момент лидеру нужно сделать кое-что, что выглядит совершенно нелогичным: прервать разговор.

Как ни странно, необходимо перебить членов команды в разгар непривычной для них дискуссии, чтобы просто сказать им, что в данный момент они все делают правильно. Я довольно часто так поступал и поступаю, подчас прямо в ходе обсуждения, которое ведут руководители высшего звена крупных компаний. Честно говоря,

каждый раз чувствую себя так, будто даю отеческие наставления.

«Прошу прощения, СЕО Джонсон и коммерческий директор Смит. Просто хотел бы напомнить, что спор, который вы сейчас ведете, хоть и неприятен вам, но представляет собой как раз то, что мы обсуждали ранее. И это хорошо. Продолжайте». Да, что-нибудь в таком духе я обычно и говорю.

И мне обычно кажется, что в этот момент они на меня посмотрят и произнесут: «Разумеется, мы понимаем, что это хорошо. Мы вообще-то взрослые, идиот».

Но они так не говорят. На деле — и в этом вся суть — они выглядят как люди, чувствующие облегчение. Отбрасывая кратковременную тревогу, которую только что испытывали, коллеги продолжают дискутировать, причем более спокойно и уверенно.

Я называю это «дать разрешение в реальном времени», потому что считаю, что рассказать людям, почему они теоретически могут устроить конфликт, недостаточно. Даже самые собранные члены команды могут в разгар дискуссии дать задний ход. Но если именно тогда, когда они в этом нуждаются, вы однозначно позволите им продолжать спор, они прислушаются к этому. Таким образом, момент станет ценным и поучительным.

## **Совещания и конфликты**

Для большинства команд конфликт — это не то, что происходит по много раз в день. И действительно, так быть

не должно. Между тем есть обстоятельства, в которых без конфликтов обойтись нельзя. Прочитав название этого подраздела, вы, думаю, уже догадались, что я говорю о совещаниях.

Почему же конфликты — важная часть совещаний? Дело в том, что недостаточное количество конфликтов — это и есть причина, по которой совещания становятся скучными. Попросите сотню работников описать совещания в трех словах, и 99% среди прочего скажут «скука». Возможно, это будет первое, что придет им на ум. Стало быть, следует задаться следующими вопросами. Если на совещаниях скучно, это важный сигнал? Обязательно ли они должны быть такими? Ответы: «да» и «нет» соответственно.

Скучные совещания — это действительно большая проблема. И команда платит за них тем, что принимает невыгодные решения и тратит свое время впустую. Когда члены команды теряют интерес к тому, что обсуждается на совещании, они перестают делать критические замечания и с должным вниманием выслушивать точки зрения друг друга. Кроме того, они могут предлагать совсем не подходящие для обсуждения вопросы, чтобы поскорее закончить. Ведь у них уже есть убеждение, что подобные встречи — пустая трата времени.

Однако не так уж все безнадежно. Совещания могут стать интересными, но только при условии, что обсуждается что-то действительно стоящее. Это может быть, например, столкновение вашей компании с конкурентом. Или дискуссия о том, как использовать ограниченные ресурсы.

Или спор о выборе наилучшего способа удовлетворить нужды клиентов. И когда члены команды эмоционально вовлекаются в разговор, начинают делиться мнениями, совещание вдруг становится интересным.

Как лидеру разжечь конструктивный конфликт на совещании? Использовать принципы кино. Ведь в любом хорошем фильме тоже должен быть конфликт. Например, когда один человек борется против другого, как в «Рокки» (героями в подобных историях могут быть как мужчины, так и женщины). Или когда человек сражается с природой, как в «Челюстях» и «Идеальном шторме». Или сам с собой, как в фильме «Игры разума», где Джон Нэш страдает от проблем с психикой.

Но мало чтобы конфликт просто был задуман. Его нужно обозначить почти сразу же. Сценаристы и режиссеры называют это «крючок», и появиться он должен в первые десять минут фильма. Если авторам фильма не удалось закинуть «крючок» в нужный момент, они рискуют потерять аудиторию. Все то же самое верно и для совещаний.

Лидер должен в самом начале встречи или дискуссии объяснить членам своей команды, почему этот разговор для них важен. Надо сделать так, чтобы люди поняли значимость вопросов, которые они обсуждают. И еще надо обрисовать, какие плохие последствия им грозят, если они примут неверное решение. Так в дискуссию вовлекутся все члены команды.

После этого им, разумеется, придется размораживать тот или иной конфликт и вести его до тех пор, пока он не разрешится. На работу со сложной темой члены команды



потратят силы, в том числе душевные. Поэтому, как и зрителям в кинозале, им нужна будет развязка: конкретный результат. Когда он достигнут, возникает удивительное чувство удовлетворения и выполненных обязательств. Но я забегаю вперед. К тому же все это более подробно описано в другой моей книге — «Смерть от совещаний».

### **Препятствия на пути к разрешению конфликта**

Итак, научив членов команды чувствовать себя лучше в ходе конфликтов, вы можете обнаружить, что им часто трудно прийти к окончательному решению. Это, конечно, сигнал для вас. Он говорит о том, что следует вмешаться и решить проблему равенства голосов. Однако в некоторых случаях тут есть другие причины, никак не связанные с вопросом, который обсуждают члены команды.

Я имею в виду препятствия, относящиеся к категориям среды (неудачное место для конфликта), отношений (например, если между членами команды есть неразрешенные споры), индивидуальных трудностей (когда у кого-то есть личная эмоциональная или социальная проблема).

Когда какие-нибудь из этих барьеров проявляются, команде — а особенно лидеру — очень важно распознать то, что всем мешает (даже если от этой помехи невозможно избавиться прямо сейчас). Причем сделать это надо до того, как обсуждать вопрос, который выбран для дискуссии изначально. Также необходимо, чтобы вся команда признала наличие препятствия, ведь в противном случае оно так

и останется помехой для разговора на актуальную тему. (Детальное описание подобных барьеров вы найдете в главе «Модели разрешения конфликтных ситуаций», приведенной в разделе «Подробнее о приемах и упражнениях» четвертой части этой книги.)

### **КАК УПРАВЛЯТЬ КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИЕЙ. ГЛАВНОЕ**

▲ Чтобы конфликт был продуктивным, требуется взаимное доверие. В его атмосфере команда сможет вести эмоциональное, не стесненное никакими ограничениями обсуждение проблем.

▲ Даже в лучших командах конфликты могут вызывать неприятные эмоции.

▲ В разных командах правила ведения конфликтов варьируются, но в каждой конкретной команде они должны быть четко оговорены.

▲ Чтобы команда могла регулярно вести продуктивные дискуссии, ей нужно избавиться от страха задеть кого-то лично.



[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

