

# Введение

## Зачем решать конфликты осознанно?

### Почему была написана эта книга?

Почему за одним человеком команда готова идти, а за другим — нет? Как люди теряют авторитет и уважение? Почему в начале сотрудничества с партнером у вас складываются доверительные отношения, а затем они ухудшаются, доверие утрачивается?

Мы редко задаемся этими вопросами. Дело в том, что человек замечает изменения, только когда они уже произошли. Бывало, что при устройстве на новую работу вам обещали предоставить все необходимые ресурсы, а теперь вы сталкиваетесь с серьезным недоверием? Работали вы когда-нибудь с партнером, которого хорошо знали, и верили, что с ним достигнете результата, а теперь не верите? Что случилось, в какой момент все изменилось?

Часто цепочку событий выстраивают ретроспективно, когда исправлять ситуацию уже сложно из-за накопившихся обид, новых привычек и норм.

Нерешенные, невысказанные, проигнорированные конфликты — это те поворотные моменты, которые меняют отношения.

Существует множество книг, рассказывающих о конфликтах с разных точек зрения. Нашей задачей на протяжении последних 10 лет было создание системы, которая позволила бы ученикам не просто осознавать, а контролировать конфликты.

Прежде всего мы хотим помочь изменить подход к мышлению в конфликтных ситуациях. Прочитав эту книгу, вы сможете:

- не терять самообладания в моменты нарастающего напряжения, лучше сознавать скрытые причины конфликтов и отстаивать свои интересы более эффективно;
- замечать манипуляции, к которым прибегает оппонент, и защищаться от них.

Вы получите пошаговые алгоритмы действий и ознакомитесь с конкретными приемами разрешения конфликтных ситуаций. Таким образом, конфликты перестанут пугать и дезориентировать, а станут возможностью для роста и развития.

Кроме того, предлагаемая в книге информация поможет вам критически оценивать любую литературу по коммуникациям, что позволит расширить знания и развить необходимые навыки.

## Об авторах

### **Александра Клименко**

Имеет большой опыт управления командой как в российских, так и зарубежных компаниях. Занималась ИТ-консалтингом в Канаде, России, США, Китае и других странах, а позже работала менеджером продукта. Вместе с Юрием Клименко создала переговорную школу Soft Skills Lab. Благодаря Александре там появились первые коммерчески масштабируемые продукты.

Ее сильная сторона — создавать эффективные команды. Для этого она обучает руководителей, предпринимателей и топ-менеджеров выстраивать долгосрочные и экологичные отношения с подчиненными, партнерами, коллегами и клиентами. На этом пути не обходится без конфликтов, и Александра обучает их успешному решению, что ведет к выстраиванию доверия и созданию комфортной атмосферы в командах.

Преподавала обучение конфликтам и переговорам по системе Soft Skills Lab в Высшей школе экономики (НИУ ВШЭ) по программам дополнительного образования для будущих Chief Product Officers (CPO, директоров по продукту) и по отдельной программе «Переговоры и конфликты».

### **Юрий Клименко**

Автор системы Soft Skills Lab, которую он преподает в ведущих российских университетах. Занимается управленческим и кризис-консалтингом; с 2012 года — бизнесом в ИТ, а с 2014-го — исследованиями в области переговоров и решения конфликтов. На основе этих исследований и была создана книга.

К Юрию приходят за решениями в сложных случаях. Его работа — решать конфликты в острой фазе, помогать клиентам находить выход из запущенных ситуаций и проводить сложные переговоры с большой степенью риска.

### **Михаил Ромашов**

Несколько лет назад случайно попал на тренинг Юрия и Александры по переговорам, после чего его жизнь изменилась на 180 градусов. Сейчас руководит программой «Осознанные коммуникации для руководителей» и преподает в Soft Skills Lab, а также в НИУ ВШЭ.

В этой книге Михаил пишет в основном о том, как благодаря переговорным навыкам можно вырасти с junior-ролей

до руководящих позиций. Все проверено на себе: он прошел путь от стажера в FMCG и ретейл-компаниях до руководителя направления и запуска с нуля международных операционных и финансовых продуктов.

## Так зачем нужна осознанность в коммуникации и конфликтах?

Сформулируем вопрос иначе: «А зачем вообще учиться коммуникациям?» Ведь каждый из нас, если верить «правилу 10 тысяч часов»<sup>\*</sup>, давно стал мастером такого привычного дела, как коммуникация.

Однако почему-то один получает повышение, а другой — нет. Один становится лидером, а второй — теряет команду. Почему-то случается, что отношения рушатся, сделки не заключаются, собеседники переходят к угрозам, компании не могут договориться и вынуждены прибегать к судебным разбирательствам.

Как правило, люди взаимодействуют так, как это делали их родители, первый руководитель, клиенты и коллеги. Иногда копируют модели поведения героев фильмов и сериалов, которые им нравятся.

В копировании того, что вам нравится, нет ничего плохого. Мы неоднократно видели, как ученики перенимают какие-то наши

---

<sup>\*</sup> Согласно этому правилу, для того чтобы стать мастером в каком-то деле, необходимо потратить на него 10 тысяч часов. Р. С. К этому моменту, кажется, все уже посмотрели видеоролик о том, что это очередной маркетинговый трюк и цифра выдуманная, но многие соглаются: чтобы в чем-то преуспеть, вам все же необходимо много практиковаться. А уж сколько часов на это уйдет, зависит от вас и от сложности навыка. *Здесь и далее прим. авт., если не указано иное.*

фразы и даже жесты. Однажды на практическом занятии ученик во время переговоров снял очки, аккуратно сложил их и положил на стол — ему нужна была смысловая пауза в разговоре. Точь-в-точь как это делает Юрий, когда необходимо сделать акцент на том, что тон переговоров изменился и начинается обсуждение какой-то сложной проблемы. Что интересно, ученик скопировал жест обдуманно и встроил его в свою коммуникацию довольно эффективно, как значимую часть невербальной коммуникации. Поэтому, если вы копируете что-то, важно понимать, зачем вы это делаете, какие риски при этом на себя берете и какие возможности открываете.

Инженерам-программистам или сочувствующим им будет понятна аналогия с «черным ящиком» — механизмом, который анализирует входные данные и выдает результат, однако принцип и детали его работы вам неизвестны, и вы не видите, что происходит с входными данными внутри. Вы просто пользуетесь результатом, принимая его как данность. Подобным образом функционирует мозг во время переговоров: оппонент предоставляет информацию — какую-то фразу, — затем в нашей голове происходят некие процессы и мы формулируем ответ, который сообщаем собеседнику.

Вы можете подумать, что наша задача — разобраться, как работает ваш собственный «черный ящик», и научиться влиять на результат. Однако мы ставим более амбициозную цель: не просто понять, что происходит в «черном ящике», а убрать его вообще. Задача осознанной коммуникации — в любой момент четко понимать, как и почему мы приходим к тому или иному ответу.

В стрессовой ситуации люди могут вести себя нерационально. Далее приведен случай из практики консультирования Юрия, который показывает, что может случиться, когда мы не успеваем осознать и остановить свои автоматические реакции.

Ставилась задача выстроить отношения с заказчиком, который был недоволен качеством оказываемых услуг. Наш клиент действительно хотел помочь своему заказчику. При этом у одного из менеджеров со стороны заказчика неожиданно сложилось видение проекта, которое отличалось от изначального и, что хуже, мешало достичь KPI, прописанных в контракте.

Этот менеджер не нашел ничего лучшего, чем отыскать незначительные орфографические ошибки в текстах нашего клиента и на этом построить позицию заказчика: сомнения в качестве работы исполнителя в целом. Наш клиент создавал для заказчика SMM-посты и другие рекламные материалы, и действительно иногда там попадались орфографические ошибки, что неудивительно при большом объеме текста и сжатых сроках. Однако ошибки можно было быстро исправить, что обычно и происходило.

Сама по себе эта встреча уже была большой победой, так как мы смогли эскалировать проблему от менеджера с собственным видением на его руководителя — директора, который был заинтересован в результате. Со стороны нашего клиента на переговоры пришли пять человек, со стороны заказчика — человек восемь. На повестке разговор о том, стоит ли работать дальше, а если расходятся, то как?

Переговорный процесс шел успешно. Обсудили и вспомнили старые договоренности, разобрались с тем, что все идет в рамках намеченных планов, даже с опережением. И тут менеджер со стороны заказчика довольно резко заметил:

— Только вы, мне кажется, не понимаете, как позорите нашу компанию, выставляя посты с опечатками?

В ответ наш клиент отреагировал:

— Да, мы хотим извиниться за это перед вами...

В этот момент от неожиданности Юрий записал у себя в блокноте нецензурное слово, чтобы не материться вслух.

Дальше пришлось приложить немало усилий, чтобы изменить ситуацию.

Во время паузы в переговорах мы спросили клиента:

— А зачем ты это сказал?

— Ну, честно говоря, не знаю, я так со всеми клиентами общаюсь, я же стараюсь для них и действительно хочу показывать хороший результат.

— А ты понимаешь, что сделал из мухи слона и теперь эта проблема в глазах директора сильно преувеличена?

— ...

Автоматические реакции в переговорах могут иметь серьезные последствия. Тогда мы смогли исправить ситуацию: после перерыва показали процент постов с ошибками — он оказался невысоким.

Возможно, вам кажется, что извиниться в этой ситуации было совершенно нормальным — ведь ошибки и правда были, а нас с детства учат просить прощение в таких ситуациях. Мы не призываем игнорировать допущенные в работе ошибки и считаем признание ответственности за них важным для развития отношений.

Однако в этом кейсе апелляция к ошибкам была попыткой выставить нас подрядчиками, которые некачественно делают свою работу. Попыткой, которая чуть не удалась из-за автоматической реакции клиента.

Или, например, представьте менеджера, который реагирует на манипулятивное требование клиента о скидке. В зависимости от особенностей человека и его опыта возможны следующие реакции:

«Мне пришлось дать скидку, иначе клиент уйдет к конкуренту!»

«Мы не договорились, потому что он манипулирует!»

А вот другой вариант — реакция на эту ситуацию менеджера, который использует осознанный подход к коммуникации и нашу систему решения конфликтов:

«Я вовремя заметил, что клиент манипулирует, требуя скидку. Тогда я вскрыл конфликт, и мы смогли обсудить его опасения по поводу нашей будущей работы. В итоге смог закрыть сделку без скидки, выявил несколько важных для клиента аспектов нашей работы и закрепил у него ощущение, что он правильно выбрал нас в качестве исполнителей».

На тренингах мы особое внимание уделяем развитию осознанности при принятии решения. Даже если в итоге при разборе оказывается, что повести разговор в определенном направлении было неверным решением, мы считаем успехом, если ученик принял это решение сознательно, взвесив в реальном времени несколько вариантов и выбрав тот, который счел лучшим.

На первый взгляд, такой способ ведения разговора требует гораздо больше времени и ресурсов от человека. Одновременно мы нередко слышим, что нужно довести до автоматизма навыки, необходимые для решения конфликтов и ведения переговоров, чтобы добиваться успеха.

Одно другому не противоречит: при должной тренировке, выполняя наши упражнения, вы сможете анализировать ситуацию и принимать решение так же быстро, как если бы ваш «черный ящик» выдал ответ «на автомате». Это особенно полезно, когда конфликт застал вас врасплох или пошел по сценарию, к которому вы не были готовы.

## Как читать эту книгу

Что больше всего любят наши ученики, которые приходят изучать коммуникацию? Они любят приемы — и желательно, чтобы эти приемы сразу меняли их жизнь. Но, к сожалению, не существует универсальных инструментов для решения конфликтов и обсуждения проблем; нет техник, которые работают всегда

и во всех ситуациях. В книге представлено много приемов, но, прежде чем их изучать, необходимо проделать подготовительную работу: понять, по какому принципу создавались эти инструменты, а также в каких обстоятельствах и почему они оказываются эффективны.

В **первой главе** мы разберем, что такое конфликт. Существует множество определений этого термина, и мы объясним, что понимаем под ним в рамках этой книги. Также вы узнаете, в каких конкретных жизненных ситуациях будут полезны наши идеи.

**Вторая глава** написана для того, чтобы вы не испытывали переутомления после переговоров, конфликта или спора, когда в голову наконец-то приходит мысль о том, как надо было ответить. Здесь вы познакомитесь с лестницей конфликтов, которая позволит анализировать любые конфликтные ситуации.

Вы отработаете несколько важных навыков и научитесь:

- 1) не пропускать конфликтную ситуацию, чтобы это не привело к ухудшению отношений в будущем или ухудшению вашей позиции в конкретный момент;
- 2) формулировать цель на конфликт, чтобы понимать, ради чего вообще в него стоит вступать;
- 3) определять этап конфликта, что поможет сузить выбор приемов, а также увеличить количество возможностей для сохранения отношений.

Кроме того, вы отработаете навык «декодирование». Возможно, это один из самых ценных навыков в нашей системе, о котором стоило бы написать отдельную книгу. Изучая декодирование, вы узнаете, как любой конфликт отнести к одной из 30–40 стандартных категорий.

В **главах с третьей по восьмую** вы изучите приемы, которые помогут вам эффективно разрешать конфликты. Мы разберем их преимущества и риски.

В конце мы расскажем, как дополнять систему, с которой вы познакомитесь в рамках книги. Вы узнаете еще больше особенностей разных конфликтов, а также какую стратегию поведения стоит выбирать для них.

Мы рекомендуем читать книгу по порядку: изучайте информацию и ищите подтверждение и способы применить ее в своей жизни.

Вникайте в теоретические аспекты системы, чтобы понимать, на основе чего работают наши инструменты.

Помимо теории, в книге вы найдете:

- описание приемов, которые помогут в конкретных ситуациях;
- «Заметки душникилы», которые мы предлагаем тем, кто хочет глубже погрузиться в теорию;
- кейсы из нашей практики и опыта учеников (куда же без них?);
- задания, в которых вам предстоит принять решение о том, как урегулировать конфликт, руководствуясь нашими формулами.

А вот три правила, которые помогут вам усвоить эти знания и перенести их в жизнь.

### **Правило 1. Пробуйте и ошибайтесь**

Давайте вспомним школу. Ученик решил задачу, но его решение ошибочное. Что происходит дальше? Двойка, за которую дома родители ругают его, и вывод на всю жизнь: ошибаться плохо и больно.

А теперь представьте, что мы лишали бы программиста премии каждый раз, когда не компилируется программа (мы вообще не лишаем своих программистов премий даже тогда, когда они роняют сервер!), или менеджера за то, что его гипотеза

не подтвердилась. Да у нас просто не останется специалистов, готовых расти и развиваться.

К сожалению, многие компании до сих пор применяют практику лишения премии за допущенные управленческие и другие ошибки, что приводит к ослаблению инициативы сотрудников, нежеланию брать на себя ответственность, занижению ожиданий. И это понятно: люди стараются обезопасить себя от потери дохода. В итоге компания стагнирует и, следовательно, становится неконкурентоспособной. Вспомним нашумевшую историю Тома Ватсона, CEO\* в IBM. Менеджер продаж IBM допустил ошибку в важнейшей сделке, которая стоила компании миллионы. Он уже был готов уволиться, однако его остановили слова Тома: «Как я могу тебя уволить, если только что инвестировал миллион долларов в твое обучение?»

Думаем, будь это стандартной практикой, об истории не трубили бы все СМИ как о проявлении гениальности Тома Ватсона. Надеемся, что скоро настанет время, когда возможность учиться на ошибках, в том числе в бизнесе, станет общепринятой нормой!

Люди учатся на ошибках, ведь ошибки — это возможность что-то понять или извлечь урок. В рамках наших курсов мы никогда не даем ответ, пока ученик не попробует ответить сам. Это позволяет ему сначала осознать последствия своего решения, а затем узнать, как можно по-другому.

В книге мы будем предлагать вам решить кейсы. Советуем их не пропускать и пробовать предложить свой ответ. Если ваш ответ будет неправильным, это не приведет к негативным последствиям, а, наоборот, повысит эффективность от прочтения книги.

В нашей школе не принято использовать слова «правильно» или «неправильно» — мы предпочитаем слова «риски» и «возможности», которые создает та или иная фраза. Важно помнить,

---

\* CEO (Chief Executive Officer) — главный исполнительный директор компании. *Прим. ред.*

что каждая фраза может заключать в себе риски ухудшения конфликта, отношений, а может открывать «двери возможностей»: формировать договоренности, создавать взаимовыгодные партнерские отношения. Довольно редко в одной фразе присутствуют только риски или только возможности. Как правило, каждая содержит в себе в определенной пропорции и то и другое. Поэтому мы показываем риски и возможности, которые содержатся в типичных ответах, а вы уже сами решаете, готовы ли вы принимать такие риски.

### **Правило 2. Запоминайте названия приемов**

Это кажется скучным и нудным (и это правда!), а еще излишним (вот тут можно возразить). Мы не хотим, чтобы во время конфликта, когда нужно быстро найти ответ, вы напряженно вспоминали: «Хм, в книге рассказывали, что если у меня есть такая же эмоция, то я могу использовать прием, который работает как-то так...» Лучше, если вы просто скажете себе: «Я буду использовать „объединение“» — и сразу будете знать, как ответить.

### **Правило 3. Усредняйте все, о чем не сказано**

Мы специально не даем большой объем информации в кейсах. Поэтому типичная ситуация описывается таким образом:

Руководитель просит сотрудника задержаться на работе. Сотрудник отвечает, что не сможет этого сделать из-за семейных планов, на что руководитель отвечает:

— А я думал, что на тебя всегда можно положиться...

В кейсе неясно, каковы отношения между собеседниками, часто ли возникает такая проблема, какова корпоративная культура и иерархия в компании и т. п.

Из-за этого возникает желание сказать: «Вариантов ответа много, но не хватает контекста». Однако, как в задачке, вся информация, нужная для решения, дана, и если вам кажется, что каких-то данных нет, то в рамках нашей системы это не должно значительно менять алгоритм ваших действий. Допустим, вам кажется, что ситуацию критично меняет тот факт, оплачиваются ли переработки. Но когда мы дойдем до этого кейса, вы убедитесь, что этот фактор тоже не влияет на выбор, по крайней мере вашей первой реакции в этом конфликте.

Поэтому вот что важно знать о кейсах:

- в них содержится достаточно информации, чтобы их решить;
- если что-то в кейсе не указано, то нужно воспринимать это максимально «нормальным» — нормальный руководитель, нормальный сотрудник, нормальная компания и т. д.

Мы специально приводим кейсы с довольно острыми конфликтами, потому что на них проще учиться, да и решать менее сложные ситуации после намного проще. Когда мы во время тренингов даем первые «острые» кейсы, то часто наблюдаем одну и ту же реакцию аудитории.

В кейсе руководитель говорит: «Да сколько можно, вы способны хоть раз сделать все вовремя и нормально?!»

Участник тренинга 1: «Не верю, что такое до сих пор происходит, у нас бы уже давно уволили этого руководителя...»

Участник тренинга 2: «Поверьте, происходит, еще и не такое бывает!»

При этом оба специалиста, скорее всего, считают, что принадлежат к одной и той же социальной группе (например, менеджеры средней логистической компании) и их мнения по большинству вопросов управления сходятся. Хотя к одним проявлениям на своем рабочем месте они привыкли, а другие им кажутся абсолютно неуместными.

## Эффективный конфликт

Это происходит по причине, о которой пойдет речь в главе 1: границы допустимого меняются не сразу. А вот когда они изменились и устоялись, большинство действий в новых рамках (например, руководитель оскорбляет сотрудников) уже кажутся нормальными и не воспринимаются как что-то из ряда вон выходящее.

Итак, руководствуйтесь этими правилами и переходите к изучению материала.



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

