



Вестник Руководителя

Еженедельник для руководителей, предпринимателей, бизнесменов – всех тех, кто решает практические задачи в бизнесе

Сезон 3. Ошибки руководителя. Выпуск 13. Главная ошибка в конфликтах

Ключ к реальному управлению

Еженедельник для руководителей, предпринимателей, бизнесменов
– всех тех, кто решает практические задачи в бизнесе

Сезон 3 «Управленческие ошибки»

Выпуск 13

Главная ошибка в конфликтах

7 страниц — о том, в чем на самом деле ошибаются те, кто конфликтов избегает и кто наоборот



Читать on-line-версию:

<https://medium.com/clyuch/vestnik-s03-v013-glavnaya-oshibka-v-konfliktakh-79fe04d56aef>



Читать в Telegram-канале:

https://t.me/clyuch_k_realnomu_upravleniyu/20



Слушать аудио-версию на iTunes:

<https://itunes.apple.com/ru/podcast/kluc-k-real-nomu-upravleniu/id1191707459>



Слушать аудио-версию на SoundCloud (онлайн или скачивать и слушать):

https://soundcloud.com/vitaly_zhandarov/vypusk-013-glavnaya-oshibka-v-konfliktakh

Учебный центр Ключ к реальному управлению

- Серия практических руководств >> *купить* <http://lavka.zhandarov.com>
- Работа с управленческой командой >> *узнать* <http://coaching.zhandarov.com/corporative>
- Сфокусированный коучинг для первых лиц >> *попробовать* <http://coaching.zhandarov.com>



Конфликты — это плохо?.....	2
Общая ошибка в конфликтах.....	3
Откуда берутся конфликты.....	4
Выводы о конфликтах.....	5

**

Мы продолжаем сезон про ошибки руководителя.

Сегодня с вами Виталий Жандаров и Екатерина Казакова.

И у нас «жареная» тема: про конфликты в бизнесе и в рабочих отношениях.

Конфликты — это плохо?

Конфликты — это очень важная и значимая тема для бизнеса.

То, что губит бизнес, компанию и отношения в ней. И это правда.

При этом, подавляющее большинство бизнесменов считают, что конфликты — это плохо.

Что это показатель неэффективной работы компании, или показатель плохого управления.

Точка зрения, при этом, обоснованная: ведь правда, за конфликтами бывает обычное хамство, неуважение, глухость к другим людям. Также за конфликтами, бывает, прячется стремление «реализовать свои интересы любой ценой».



Много негативных последствий от того, что в компаниях происходят конфликты. Последствий для отношений, для клиентов, для бизнеса.

Но это с одной стороны.

Учебный центр **Ключ к реальному управлению**

- Серия практических руководств >> *купить* <http://lavka.zhandarov.com>
- Работа с управленческой командой >> *узнать* <http://coaching.zhandarov.com/corporative>
- Сфокусированный коучинг для первых лиц >> *попробовать* <http://coaching.zhandarov.com>



Избегание конфликтов — тоже чревато.

Если человек старается всеми силами предупредить конфликт, то он становится, фактически, «удобным для всех». А в итоге люди, которые с ним общаются, теряют границы и рамки. Иной раз надо бы человека и на место поставить, это самое простое: но этого не происходит.

Или, считая, что «плохо», человек в итоге, когда наступает конфликтная ситуация, превращается просто в загнанного в угол, теряет голову, начинает налево и направо «раздавать тумаки», «рубиться», что называется, «с плеча», не задумываясь и не оглядываясь. Есть наоборот, кто долго-долго терпит, а потом взрывается.

Все это следствие того, что априори конфликты считаются чем-то плохим.

Люди с этим не сталкиваются, не имеют опыта как с этим обходиться, и в итоге либо обходятся первым попавшимся способом, либо откладывают, «сжимая пружину» до тех пор, пока она не выстрелит.

Общая ошибка в конфликтах

- И за всем этим стоит одна общая ошибка:

в конфликте часто стороны теряют голову, и **залипают** в этом состоянии.

И есть два вида залипания.

Залипание в страхе

Первый вид залипания — когда стороны боятся конфликта «что угодно, лишь бы не конфликт». Здесь движет страх, движущая сила — боязнь и этот страх становится больше, чем сам человек.

Руководитель, по сути, выстраивает всю работу и все отношения так, чтобы противоречия скрывались и не обнажались.



А в итоге, это приводит к тому, что он перестает требовать с сотрудников то, что может и должен требовать по праву.



Он перестает ставить острые вопросы тогда, когда их разрешение могло бы быть своевременным, и, в итоге, сложные нерешенные ситуации запускает

Он не может дать адекватную здравую обратную связь, т.к. считает, что, если он что-то заметит и скажет, это может дать негативный отпечаток, или спровоцировать конфликт.

И в итоге, по сути, такой руководитель, руководствуясь страхом, который больше, чем он сам, пускает работу и отношения в компании на самотек. Обычно это обходится очень дорого.

Залипание в гневе

Второй тип залипания — когда стороны чрезмерно включаются в конфликт, «ныряют с головой». И тогда движущая сила эмоция гнева, и она тоже становится больше, чем сам человек.

Вы, наверное, помните такие ситуации в споре, когда вы начинаете спорить, но даже слов не можете найти, а проходит 15 минут, и вдруг появляется мысль: «Надо было сказать так-эдак».

- Почему все так происходит?

Потому что гнев настолько захлестывает в момент конфликта, что голова выключается.

Соответственно, если залипание происходит в таком варианте, то стороны, у которых, может быть, даже объективно нет противоречий, просто начинают в результате «на дух» друг-друга не выносить.

И людям трудно между собой поговорить о конструктивной составляющей потому, что они друг друга провоцируют. Или сами автоматически включаются в то, чтобы выдать порцию негатива, и начинают запускать конфликт там, где даже его нет: на пустом месте начинают поводы использовать.

Причем, ладно бы это хотя бы осознанно делал человек, чтобы какую-то свою цель реализовать.

Чаще-то всего это неосознанно происходит.

Человек сам про себя такого и не знает, а кто ему если говорит — он в ответ: «Кто конфликтный!? Я конфликтный!? Да что вы такое про меня говорите?»

Такие ситуации тоже приводят к тому, что просто люди перестают поднимать и решать вопросы, которые будут осложнены такой вот гневливостью.

Руководителю-то кажется, что просто он волнуется или с напором говорит, а все вокруг содрогаются, сжимаются, съеживаются и понимают, что «лучше, лишний раз мы вопрос не поднимем». И тогда в компании многое начинает заматываться под ковер.

Откуда берутся конфликты

Мы сейчас говорим именно об искаженной форме конфликта, когда она растягивается на длительный срок потому, что сам конфликт — это важный этап любых отношений в бизнесе. Это краткосрочные взаимоотношения, они необходимы, чтобы поднять ресурс, но когда происходит залипание в этих двух видах, что мы только что разобрали, тогда рушится вся работа в компании, рушатся отношения, люди



перестают быть инициативными, они перестают проявляться и этому есть психо-физиологическое объяснение.

Нам эволюционно 3,5 млрд лет. У живых существ, наших предков, выработан механизм выживания, который позволил в очень сложных условиях людям выжить, и в случае опасности этот механизм запускается моментально.

Если вы бросите человеку какой-либо предмет, он его поймает не успев задуматься, в нем срабатывают эти мгновенные механизмы.

Так же и здесь. Мгновенный выживательный реактивный механизм запускается, как только ситуация становится для человека сложной, острой, требующей от человека каких-то срочных действий. Когда он распознает для себя как что-то как опасное.

Если конфликтные отношения длительные, тогда в организме долгое время вырабатывается гормон стресса кортизол, и в этом случае — сахар в крови, угнетенная память, все это приводит к тем последствиям, когда сотрудники и персонал в компаниях становятся безынициативные, слабые, бездейственные, и это приводит к тем самым последствиям, с чего мы начали, что в результате, компания разрушается.

Эти механизмы, они кратковременные, и по сути конфликт — это естественная живая часть. Это как вдох и выдох: нельзя бесконечно выдыхать — ты задохнешься, так же нельзя бесконечно быть вот в этом включенном состоянии выживания.

И важно, что если человек не умеет обходиться с этим состоянием выживания, не имеет такого опыта, то, когда включается механизм выживания, он его выключает этот человек.

А в любом конфликте в рабочих отношениях всегда есть конструктивно-деловая часть, всегда есть что-то важное, конструктивное, ценное для каждой из сторон, что он хочет достичь и включение этой реактивной выживательной части — это то, что мешает людям договориться о том, что устраивало бы их обоих.

Выводы о конфликтах

- Какие же выводы для того, чтобы проходить конфликты?

Первое, что важно понимать: конфликты важны и неизбежны, конфликт — это важная часть любых отношений, но в конфликте важно стоять всегда на конструктивно-деловой части, а не на реактивно-выживательной, потому что для того, чтобы проходить конфликт, важно понимать позитивные и значимые намерения сторон, то есть свои и партнера.

При этом, то, что действительно важно, оно никуда не девается, и если мы идем в конструктив, то попытка задавить в себе эмоции возмущения там, всего остального тоже не приводит к решению потому, что мы подавляем, там это все копится.

Вывод: просто понять, что если мы работаем с людьми, конфликты неизбежны, более того, конфликты важны, потому что это позволяет выйти на новый уровень договоренностей, пересмотреть согласования, что-то было важным, а теперь оно устарело и нужно поменять, что-то не было важным, а теперь стало.



Ничего не стоит на месте. И в жизни, и в бизнесе, и в отношениях.

Конфликт позволяет прояснить и двигаться дальше. Более того, для того чтобы двигаться дальше в конфликте содержится энергия, вот эту энергию важно не растерять, не загасить, не говорить, что: «нет, давайте отодвинем эмоции, ничего личного, только бизнес». Нет, так отношения не решаются.

Другое дело, что просто не нужно включать запредельных выживательных стратегий, а если их заметили — нужно переводить обратно.

И важно замечать позитивные и значимые намерения сторон. В конфликте, когда идет спор или пере- договоренности, конечно же у каждой стороны есть своя часть позитивная.

Самое минимальное: задаваться вопросом про то, что же я хочу, про конструктив, и про это говорим, спрашиваем, понимаем, что он, и говорим о том, что он здесь хочет, или спрашиваем его об этом, то по сути мы предлагаем человеку, и себе, убрать этих мощных выживательных боевых машин- монстров, которые сейчас всех порушат и покрушат, а понять, что «я за тебя, ты а меня».

Тогда мы видим и слышим другого человека, мы в контакте и можем договориться и двигаться вместе дальше.

Соответственно, если оба потеряли голову и находятся в реактивно-выживательном, то выйти из конфликта особо не получится. Но, радостная новость в том, что если хотя бы один голову не потерял...не потерял ее от страха, и не идет в конфликт, не обозначает, и, с другой стороны, не потерял ее от гнева, когда он туда ныряет с головой, то, тогда у обоих шансы появляются.

В противном случае то же самое, с чего мы начали: если этого нет, этих трех пунктов, то конфликт может послужить причиной разрушения компании.

Вот то, что можно было кратко, в рамках еженедельного выпуска сказать.

При этом - есть и алгоритмы конструктивного прохождения через конфликты, есть способы обнаруживать себя в конфликте и выходить из этого реактивного состояния, не теряя при этом то ценное, значимое волнующее, иногда с возмущением, иногда с наездом, но без того, чтобы терять голову и помогать не потерять голову в разрешении этого противоречия, этой рассогласованности другому человеку.

Это требует, конечно, практики - чтобы понять «какие у меня есть личные крючки, за которые меня могут зацепить», «какими крючками я других могу, пусть неосознанно, но цеплять». И самое главное - «как не оказаться в “перестрелке”, решая деловой вопрос», а если оказался «как выйти из конфликта, и при этом двигаться вперед и не наделать ошибок и друг-другу не “перестрелять”».

Мы приглашаем вас на практикум **Конфликты в бизнесе**, который состоится 15 мая. Там каждый на практике сможет посмотреть и разобрать свои механизмы, свои «крючки», которые включают чрезмерно в конфликте, и получить новый опыт конструктивного прохождения конфликта.

При этом без вранья себе, без фальшивой улыбки «ой у нас все хорошо», а искренне, по настоящему, но при этом в деловом русле, в деловом ключе.

Описание и регистрация — по ссылке http://uc.zhandarov.com/practicum_business-conflicts_anons

а также на сайте <http://zhandarov.com> в разделе «учебные программы».

Учебный центр Ключ к реальному управлению

- Серия практических руководств >> *купить* <http://lavka.zhandarov.com>
- Работа с управленческой командой >> *узнать* <http://coaching.zhandarov.com/corporative>
- Сфокусированный коучинг для первых лиц >> *попробовать* <http://coaching.zhandarov.com>



Вестник Руководителя

Еженедельник для руководителей, предпринимателей, бизнесменов – всех тех, кто решает практические задачи в бизнесе

Сезон 3. Ошибки руководителя. Выпуск 13. Главная ошибка в конфликтах

До встречи в следующий вторник!

Виталий Жандаров,
Екатерина Казакова,
методическая группа Центра
«Ключ к реальному управлению»

P.S. Находите еженедельник полезным для себя? – подпишитесь <http://clyuch.zhandarov.com/>



Переслать коллегам on-line-версию:

<https://medium.com/clyuch/vestnik-s03-v013-glavnaya-oshibka-v-konfliktakh-79fe04d56aef>



Распечатать:

<http://zhandarov.com/clyuch/clyuch-k-realnomu-upravleniyu-S03-l013-glavnaya-oshibka-v-conflictah.pdf>



Подписаться и читать Telegram-версию:

https://t.me/clyuch_k_realnomu_upravleniyu/20



Слушать аудио-версию на SoundCloud (онлайн или скачивать и слушать):

https://soundcloud.com/vitaly_zhandarov/vypusk-013-glavnaya-oshibka-v-konfliktakh

Учебный центр Ключ к реальному управлению

- Серия практических руководств >> *купить* <http://lavka.zhandarov.com>
- Работа с управленческой командой >> *узнать* <http://coaching.zhandarov.com/corporative>
- Сфокусированный коучинг для первых лиц >> *попробовать* <http://coaching.zhandarov.com>