

➤ Техника ухода от спора: из опыта эйчара



Николай Типатов,
независимый бизнес-тренер (Харьков, Украина)

Известное утверждение «в споре рождается истина» само по себе истиной не является. Чтобы добиться положительного результата переговоров, споров нужно избегать — даже если у сторон имеются разногласия

Как часто менеджер по персоналу проводит переговоры? Практически каждый день! В своей повседневной работе эйчар вступает в переговоры:

- ✓ с руководством — при заполнении заявки на подбор сотрудников, отчитываясь о проделанной работе, получая очередное задание;
- ✓ с кандидатами — на собеседовании, при введении в должность, на всем этапе адаптации, оценки сотрудника;
- ✓ с коллегами — во время совместной работы, обмениваясь опытом, оказывая помощь;
- ✓ с подчиненными — передавая свои знания, контролируя результаты.

Очень важно не допускать споров — «фазы дискуссии, которая характеризуется непримиримостью позиций сторон, переходом на эмоциональный уровень обсуждения в ущерб логическому» («Словарь по общественным наукам»). Это понятно, но как это сделать практически?

«Что такое спор?» Проведя мини-опрос среди знакомых эйчаров, я получил такие ответы:

- Спор и дискуссия — почти одно и то же, но есть нюансы. Спор — более эмоциональное состояние. Дискуссия же обязывает объективно оперировать фактами и конструктивно обмениваться мнениями.
- Спор — это когда люди, абсолютно уверенные в собственной правоте, пытаются перекричать друг друга. При этом они зачастую высказывают одну и ту же мысль разными словами.
- Спор — это когда хочется навязать кому-либо свое мнение. Вполне вероятно, что при этом может повышаться тон разговора. Сам разговор зачастую выходит за пределы темы спора и переходит в оскорбления.

Рассмотрим ситуацию, когда спор только зарождается: какие условия это-

му способствуют? Чаще всего — различие в знаниях и жизненном опыте, неумение понимать свои и чужие эмоции, недостаток навыков самоконтроля, неумение удерживать «перспективу» и оценивать последствия своих поступков...

Рассмотрим примеры рабочих ситуаций из жизни эйчара:

I.

— Это неправильно! С совместительства на основное место работы нужно переводить только...

— Я считаю, что Вы выражаете свое мнение слишком категорично! На мой взгляд, оно ошибочно...

— В чем я не права? Дайте ссылку на нормативный документ...

II.

— Не будем хвастаться, кто, сколько и каких интервью провел.

— Я тоже знаю, о чем я говорю, поверьте! Я не совершаю никакой ошибки при подаче объявления!

III.

— Мне нужно разработать мотивацию для программистов, причем о контроле, взысканиях и прочих наказаниях не может быть и речи!..

— Насчет «не говорить с айтишниками о дисциплине» — категорически не согласна... Они такие же сотрудники,

Чтобы наглядно показать природу конфликта, представим себе двух собеседников, которые смотрят на один и тот же объект с разных сторон. Начало разговора, чаще всего, одинаково:

— О! Какая интересная *девятка*!

Варианты дальнейшего развития событий представлены на *рисунке 1*.



Рис. 1. Варианты развития разговора: конфликтный и конструктивный

как и все остальные. Почему с бухгалтерами никто не нянчится, а программистам — отдельная программа мотивации, да еще с «пряниками»?

Большинство этих переговоров, скорее всего, закончатся взаимными обидами, недовольством и разногласиями... Что можно сделать, чтобы не вспыхнул губительный для отношений спор? Думаю, всем нам не помешает рабочий инструмент для того, чтобы 1) научиться вовремя распознавать начало спора и 2) «технично» уходить от него. Поэтому предлагаю вниманию коллег пошаговый алгоритм ухода от спора, который был мною многократно опробован в работе:

Шаг 1. В конфликтной ситуации первое, что нужно сделать, — согласиться с собеседником, приняв его эмоции. (Глупо убеждать человека «да не из-за чего тут кипятиться», когда он вышел из равновесия: он уже *испытывает* эмоции.) В этом случае наш оппонент нередко опускает «руки с кулаками», поднятыми еще минуту назад, — для наступления/защиты своих интересов.

Шаг 2. Далее — «правильно» строим фразы: не следует употреблять в своей речи «противительных» (так их филологи называют) конструкций. Мы часто используем оборот «да, я согласен, **но**...» А ведь союз «но» недаром называется *противительным*! Он подчеркивает противопоставление ваших с собеседником слов, точек зрения, мнений, фактов... Когда в диалоге один человек говорит «но», второй слышит возражение:

— Да, я с вами согласен, **но**... (но вообще-то я с вами не согласен, и сейчас начну приводить контраргументы).

— Да, я вас уважаю, **но**... (но вообще-то есть в вас то, что я не уважаю, и сейчас начну об этом говорить!).

— Да, я вам верю, **но**... (но вообще-то я вам не совсем верю, и сейчас начну говорить о своих сомнениях).

Учитывая силу вызываемой в ответ — негативной! — эмоциональной реакции, противительный союз «но» можно считать «убийцей» всего высказанного ранее позитива.

Как реагирует собеседник, когда на него обрушивается такой «удар»? «Рано я опустил «руки с кулаками», он со мной НЕ согласен. К бою!» — и наш собеседник опять встал в «боевую стойку». А много ли информации можно донести до собеседника, который планирует «атаку» или стоит «в глухой обороне»?

Какой у нас есть выход из «глухого угла»? Нужно убрать из речи «но», построив фразу таким образом, чтобы в ней звучало приглашение «посмотреть с другой стороны».

Сравним:

— Да, я с вами согласен, возможны и такие варианты. Теперь давайте посмотрим с другой стороны...

— Да, я с вами согласен, я тоже так раньше думал, а потом увидел (понял, узнал), что...

— Да, я с вами согласен, 15 тыс. — это большая сумма, и ее имеет смысл платить, когда вы получаете...

Теперь собеседник готов принимать нашу информацию.

Очень важно также *соглашаться с фактами, но игнорировать их интерпретацию, оценку*. Разумеется, самому при этом тоже следует исключить из своей речи оценочные суждения, оперируя только конкретными данными.

Например, как менеджер мог бы поговорить с клиентом:

Клиент: «Машина с товаром опоздала на три часа (факт). Вы просто необязательный, ненадежный поставщик, вам лишь бы денег «срубить»! (Оценочная характеристика.)»

Менеджер: «Да, я согласен с вами, наша машина задержалась в пути (факт). Давайте посмотрим, что можно сделать (игнорирование оценочной характеристики). Я предлагаю...»

Или HR-менеджер с начальником склада:

Начальник склада: «Нам грузчики нужны были еще вчера (факт). Чем вы там занимаетесь?! Баклуши бьете?! Завтра, если не будет грузчиков, вы сами пойдете разгружать! Хоть какая-то польза от вас будет!» (Оценочная характеристика.)»

HR-менеджер: «Да, я согласен с вами, мы еще не подобрали грузчиков по

вашей заявке (факт). Эти вакансии можно быстро закрыть первыми попавшимися соискателями. В то же время очень важно, чтобы эти люди не воровали, относились к работе ответственно и приходили в компанию надолго, а не на месяц-два. Поэтому и дальше нужно придерживаться утвержденных критериев отбора». (Игнорирование оценочной характеристики.)»

Шаг 3. И наконец, завершаем диалог тем, что сообщаем собеседнику нашу информацию (рассказываем о своей позиции, о товаре и услугах и т. д.). Очень важно переходить к информирующей части только после того, как «погасили» негатив и перешли к конструктивной фазе переговоров.

«Визуально» шаги, ведущие от спора к конструктивной беседе, можно представить так, как это показано на схеме построения разговора и на рисунке 2.



Схема построения конструктивного разговора

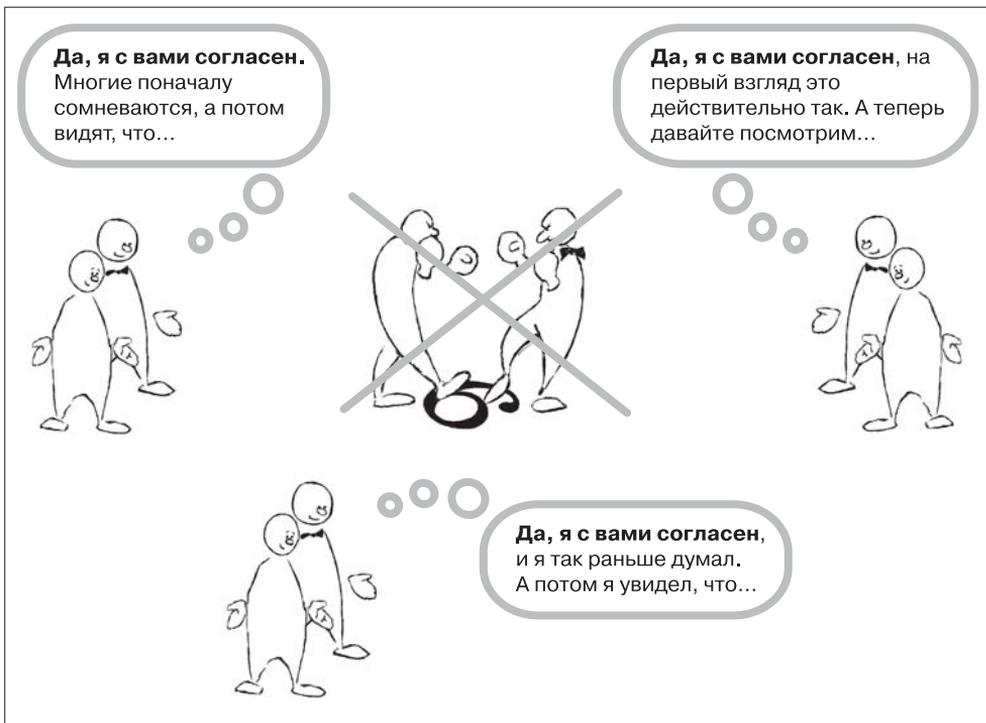


Рис. 2. Применение техники «уход от спора»

Техника ухода от спора может пригодиться HR-менеджерам в самых разных ситуациях, при общении:

- ✓ с руководителем, коллегами, подчиненными (и вообще – со всеми окружающими людьми);
- ✓ с кандидатом на собеседовании (например, можно спровоцировать человека на спор, чтобы определить сте-

пень его конфликтности, умение уходить от спора);

- ✓ с участниками внутренних тренингов – в роли тренера.

Призываю коллег активно использовать эту технику, чтобы на работе эйчары создавали атмосферу дружелюбия, были примером в общении с людьми.

Если вы спорите, раздражаетесь и возражаете, вы можете иногда одержать победу, но победа эта будет бессмысленной, ибо вы никогда не добьетесь расположения вашего противника.

Бенджамин Франклин

