

Быстрый конфронтационный менеджмент

Конфронтационный менеджмент – теория и техника убеждения ваших предполагаемых партнеров в том, что вы хотите получить от них. Это математически обоснованная теория с множеством вспомогательных аналитических методик – Таблицей выборов, Визуальной диаграммой конфронтации «Кто кого?» и т.д. В настоящее время она широко используется рядом крупных организаций во всем мире. Подробнее: <http://www.ideasciences.com/products/confrontationmanager/>.

Конфронтационный менеджмент – могущественное орудие достижения ваших целей. Однако вы можете подумать, что для овладения его техникой вам потребуются значительные усилия. Однако это ошибочное предположение. Настоящая краткая статья покажет вам, как развить нужные навыки в течение одного дня.

Конфронтационный менеджмент помогает создать стратегию для достижения заявленных вами целей, т.е. реализации вашей позиции. Эта стратегия складывается из последовательности аргументов, позволяющих преодолеть потенциальную слабость вашей позиции и, если необходимо, продемонстрировать тщетность интенций ваших партнеров. Может показаться, что в этом нет ничего нового ... или что это плохая шутка. Однако все это происходит в организациях ежедневно. Их работники доказывают справедливость своих позиций и, поступая так, они тем самым опровергают намерения своих партнеров. Вот почему вам будет легко понять суть конфронтационного менеджмента.

Для начала распечатайте последнюю страницу этой статьи, на которой изображена визуальная диаграмма конфронтации «Кто кого?». Числа на диаграмме символизируют шаги стандартного анализа конфронтации. Шаги 1-3 помогают определить проблему конфронтации, шаги 4-9 – создать стратегию по ее решению, т.е. сформулировать аргументы, усиливающие вашу позицию. По мере развития нашего изложения используйте наши советы для заполнения соответствующей части данной диаграммы.

Вы быстрее поймете суть конфронтационного менеджмента, если попытаетесь проанализировать какую-нибудь собственную проблему. Приведите ситуацию, в которой для решения проблемы вы нуждаетесь в сотрудничестве с кем-либо, но ваш предполагаемый партнер не хочет помогать вам.

Шаг 1 – Определите вашу позицию

Что, по вашему мнению, должна сделать другая сторона для решения проблемы? Что для вас в вашей позиции является ключевым элементом? Не пытайтесь на этом этапе углубляться в детали. Сосредоточьтесь на критических факторах. Помните о том, что ваша позиция должна включать то, что следует сделать как вашему партнеру, так и вам лично. Например, «Я помогу вам с вашим проектом, если вы усилите контроль над его качеством».

Суммируйте вашу позицию и заполните эллипс под номером 1.

Шаг 2 – Определите позицию другой партии

Это тоже шаг 1, но относящийся к определению позиции другой партии¹. Что, по ее мнению, должны сделать вы? Что она считает ключевым элементом своей позиции? Не пытайтесь вдаваться в детали на данном этапе – сфокусируйтесь на ключевых факторах. Помните о том, что позиция другой партии включает то, что обязаны сделать она, и то, что следует сделать вам. Например, «Я усилю контроль над качеством проекта, если вы поможете моей работе с ним».

Суммируйте позицию другой партии² и заполните эллипс под номером 2.

Шаг 3 – Определите угрожающее будущее

Допустим, ваша позиция отвергнута другой партией. В этом случае вам, так или иначе, необходимо что-то предпринять. Мир находится в постоянном движении. Вам следует ясно заявить, что вы собираетесь сделать в данных обстоятельствах или позволить другой партии навязать вам свое решение. Способы «отступления», которые партии планируют осуществить в случае неприятия своих позиций, реализованные вместе, образуют исход, называемый угрожающим будущим. Например, если вы не присоединитесь к проекту другой партии, она не

¹ Участников конфронтации принято называть партиями. Обычно партии - это социальные группы, но мы будем понимать под партией отдельного индивида. Это допущение никак не влияет на общность нашего анализа.

² Если конфронтация включает более двух партий, позиции определяются для каждой из них в отдельности.

усилит контроль над качеством. Таким образом, угрожающее будущее – исход, в котором вы не помогаете в работе над повышением качества проекта.

Суммируйте угрожающее будущее и заполните эллипс под номером 3.

Шаг 4 – Заставьте поверить в реальность ваших угроз

Являются ли ваши заявленные (или подразумеваемые) угрозы совершить что-либо, когда ваша позиция не будет принята, реальными в глазах другой партии? Верит ли она в действительности в то, что вы собираетесь совершить? Если нет, то исполнение ваших угроз как части угрожающего будущего не вызывает доверия у другой партии, что означает, что вы сталкиваетесь с *дилеммой угрозы*.

Почему это важно? Потому, что угрожающее будущее – ключевое условие достижения вашей позиции. Другая партия должна почувствовать, что несогласие с вами для нее менее выгодно, чем принятие вашей позиции. Если другая партия не поверит в реальность ваших угроз, давление на нее для принятия вашей позиции станет затруднительным.

Чтобы сделать ваши угрозы заслуживающими доверия, вы должны найти убедительные аргументы, доказывающие правомерность ваших действий в том случае, когда ваша позиция будет отвергнута. Например, «Я никогда не подпишу проект, который не удовлетворяет стандартам качества».

Найдите доводы, поддерживающие ваши угрозы; запишите их рядом со стрелкой, символизирующей повышение убедительности угроз - шаг номер 4. Это место предназначено для аргументов, элиминирующих дилемму угрозы.

Шаг 5 – Найдите доводы, подрывающие или ослабляющие значение угроз другой партии

Другая партия, как и вы, обладает своей запасной позицией – угрозами, предназначенными для принятия ее позиции. На переговорах с ней вы можете лишить всякого значения заявленные угрозы, предста-

вив доказательство, что другая партия на самом деле и не собирается их осуществлять. Например, вы можете рассуждать так. В длительной перспективе отсутствие контроля за качеством проекта только ухудшит репутацию другой партии как разработчика, а он не тот человек, который своими руками готов подрывать свою репутацию. По этой причине он обязан принять вашу позицию.

Почему это важно? Потому, что угрожающее будущее – ключевое условие достижения другой партией своей позиции. Цель другой партии – убедить вас, что несогласие с его позицией для вас гораздо хуже, чем принятие его позиции. Если вы не верите его угрозам, ему будет очень трудно убедить вас принять свою позицию.

Найдите доводы, подрывающие достоверность угроз другой партии, и запишите их рядом со стрелкой, символизирующей шаг под номером 5. Тем самым вы создаете дилемму угрозы для вашего оппонента.

Шаг 6 – Найдите доводы, почему угрозы против вас недостаточны

Даже после того как вы подорвете доверие к угрозам другой партии, угрожающее будущее может оставаться для вас неприемлемым. Однако менее приемлемым, чем позиция другой партии. Если это так, то вы сталкиваетесь с *дилеммой искушения*, а другая партия – с *дилеммой убеждения*.

Почему это важно? Потому, что если для вас угрожающее будущее менее привлекательно, чем позиция другой партии, вы испытываете давление принять ее. Постарайтесь выяснить причины возникновения указанных дилемм и запишите свои доводы рядом со стрелкой, символизирующей шаг под номером 6.

Шаг 7 – Найдите доводы, почему ваши угрозы достаточны для принятия вашей позиции

Допустим, вы добились, что угрожающее будущее заслуживает доверие с точки зрения вашего оппонента, но является ли оно достаточным для принятия вашей позиции? Верит ли другая партия в то, что вы выполните ваши угрозы? Насколько они для нее убедительны? Яв-

ляется ли угрожающее будущее для нее менее приемлемым, чем ваша позиция?

Почему это важно? Потому, что если другая партия не предпочитает вашу позицию, значит, она предпочитает угрожающее будущее!

Продумайте аргументы, почему другая партия должна присоединиться к вашей позиции и почему угрожающее будущее для нее более разрушительно, чем ей это представляется. Запишите эти доводы напротив стрелки, символизирующей этап создания *дилеммы искушения* для вашего оппонента, – шаг номер 7.

Шаг 8 – Найдите доводы, почему ваши обещания надежны

Когда угрозы против вас недостаточны, а ваши угрозы, наоборот, убедительны, другая партия будет испытывать искушение отказаться от своей позиции и принять вашу. Однако она может сомневаться в вашей твердости в выполнении декларированных обязательств после заключения договора. Другая партия может подумать, что вы заинтересованы только в привлечении ее к соглашению о сотрудничестве, но после вашего согласия вы начнете проводить совершенно другую политику.

Почему это важно? Потому, что другая партия не захочет заключить с вами соглашение, если она не уверена в том, что вы будете его выполнять полностью. Продумайте доводы, почему ваша позиция лучше любого другого возможного решения проблемы и почему любое отступление от нее не в ваших интересах. Это может потребовать введения санкций за нарушение договора. Запишите эти доводы рядом со стрелкой 8, символизирующей *дилемму сотрудничества для вас и дилемму доверия для другой партии*.

Отметим, что шаги 8 и 9 конфронтационного анализа можно совершать в обратном порядке, ибо дилеммы сотрудничества и доверия связаны друг с другом: если вы сталкиваетесь с дилеммой сотрудничества (у вас имеется одностороннее улучшение вашей позиции), другая партия сталкивается с дилеммой доверия (к вашим обещаниям) и наоборот.

Шаг 9 – Найдите доводы, почему другой партии можно доверять

Даже если другая партия согласна принять вашу позицию, доверяете ли вы ей полностью? Выполнит ли она свою часть обязательств после заключения соглашения с вами? Ведь она могла пойти на соглашение с вами, чтобы выиграть время, или потому что у нее есть свой план использования вашей позиции, который вам не известен полностью.

Почему это важно? Потому, что ваше недоверие к другой партии подрывает вашу позицию. Ибо если вы не доверяете другой партии как своему партнеру, то есть сталкиваетесь с дилеммой доверия, значит, ваша позиция, скорее всего, несостоятельна. Вы подозреваете, что другая партия имеет из нее скрытое от вас одностороннее улучшение.

Продумайте доводы, почему другая партия должна предпочитать именно вашу позицию и почему любое отклонение от нее не в ее интересах. Для выполнения соглашения может потребоваться введение санкций. Запишите эти доводы напротив стрелки с номером 9. Она символизирует ту часть вашей стратегии, в которой объясняется, почему вы должны доверять другой партии в выполнении общего соглашения.

Осуществление вашей стратегии

После того как вы разработали и разместили в ячейках диаграммы «Кто кого?» все доводы, с помощью которых вы собираетесь убедить другую партию принять вашу позицию, можно сказать, что вы создали стратегию решения своей проблемы.

Что читать дальше

Для более формального введения в конфронтационный менеджмент см. статью «Modeling confrontations using Options Boards», доступную на вебсайте:

<http://www.ideasciences.com/library/papers/usingoptionsboards.pdf>.

Более подробное обсуждение конфронтационного менеджмента и дополнительные ссылки можно найти в статье «A C2 system for 'winning hearts and minds': tools for Confrontation and Collaboration Analysis», доступное на вебсайте:

<http://www.dodccrp.org/events/2005/10th/CD/papers/361.pdf>.

Andrew Tait – главный руководитель технологической службы компании Idea Sciences, специализирующейся на разработке и создании средств стратегического планирования. Если у вас имеется комментарий или вопросы по поводу данной статьи, вы можете обратиться по адресу: Andrew.Tait@ideasciences.com

Перевел статью с английского на русский Виктор Светлов (профессор Петербургского государственного университета путей сообщения): victor-svetlov@yandex.ru.

Визуальная диаграмма конфронтационного анализа «Кто кого?»

