

НЕЙТ  
РЕГИЕР

# КОН ДИКТ

- это подарок

КАК  
НАПРАВИТЬ  
ЭНЕРГИЮ  
РАЗНОГЛАСИЙ  
В МИРНОЕ  
РУСЛО

Нейт Региер

**Конфликт – это подарок.  
Как направить энергию  
разногласий в мирное русло**

«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)»

2017

УДК 316.6  
ББК 88.53

## **Региер Н.**

Конфликт – это подарок. Как направить энергию разногласий в мирное русло / Н. Региер — «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 2017

ISBN 978-5-00117-115-7

Конфликт, если грамотно подойти к его разрешению, способствует процветанию команды. Книга подскажет, как именно это сделать. Автор, эксперт по коммуникации, предлагает убедительную концепцию использования энергии конфликта для позитивных перемен, применимую для индивидуума и организаций, человеческих отношений и даже мировых кризисов. Книга изобилует личными историями и житейскими ситуациями, предлагает провокационные вопросы для обсуждения и несложные стратегии для формирования навыков сострадательной ответственности. Книга пригодится на самых разных стадиях личностного и профессионального роста, потому что ее механизмы легко настраиваются на любые обстоятельства. На русском языке публикуется впервые.

УДК 316.6

ББК 88.53

ISBN 978-5-00117-115-7

© Региер Н., 2017  
© Манн, Иванов и Фербер  
(МИФ), 2017

## Содержание

Введение	6
Часть I. Конфликт с потерями: драма нас убивает	10
Глава 1. Конфликт. «Большой взрыв» коммуникации	10
Конфликт порождает энергию	10
Когда конфликт стучится в дверь, как вы с ним боретесь?	11
Драма и сострадание	11
Глава 2. Драма. Неконструктивное использование энергии конфликта	13
Один день из жизни корпорации драмы	13
Что такое драма?	13
Чему в ситуации драмы может научить нас баскетбол?	15
Преследователь	16
Жертва	16
Спасатель	17
Что таит в себе треугольник?	19
Треугольник внутренней драмы	19
Конец ознакомительного фрагмента.	21

# Нейт Региер

## Конфликт – это подарок. Как направить энергию разногласий в мирное русло

*Издано с разрешения Berrett-Koehler Publishers, Inc.*

*Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.*

© Next Element Consulting, LLC, 2017. First published by Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, CA, USA. All Rights Reserved

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2018

\* \* \*

*Моим родителям, посеявшим и взрастившим семена сострадания  
и ответственности*

## Введение

В январе 2012 года мы с женой Джулией летели в Коста-Рику, чтобы отпраздновать там двадцатую годовщину свадьбы. Вот уж никогда бы не подумал, что книга, которую я читал в самолете, поможет выкристаллизовать модель, разрабатываемую мной и моей командой в Next Element на протяжении почти десяти лет. Именно в тот день зародилась идея этой книги. «Конфликт – это подарок» представляет собой практическое руководство на пути осуществления нашей главной миссии: преобразования деструктивной энергии драмы в сострадательную ответственность. Если кому-то интересно, что за книга так вдохновила меня и подтолкнула к разработке и развитию концепции цикла сострадания, в [главе 5](#) вы найдете ответ на этот вопрос.

Я вырос в Африке в семье миссионеров. Меня все время спрашивали, стану ли я миссионером и нет ли у меня желания вернуться в Африку, следуя по стопам родителей. Я не видел себя на этом поприще, но всегда верил, что могу быть миссионером, где бы ни находился. Руководить компанией, которая обучает и готовит лидеров, способных использовать положительную энергию конфликта в созидательных целях, – это ли не благородная и полезная миссия? Я благодарен судьбе за возможность осуществить свое истинное призвание. Эта книга – мой путь и мой месседж.

На заключительных этапах работы я мучительно размышлял, как сделать этот проект особенным. После самостоятельной публикации первой книги я уже переборол свой самый большой страх, рожденный уверенностью в том, что никому нет дела до моих идей и творчества. Многим книга понравилась. На протяжении последних лет я регулярно веду блог, и это помогает мне в поиске ответов на другие важные вопросы: как преодолеть беспокойство из-за чужого мнения, как обрести голос и решить, чем ты хочешь поделиться с миром. Написание этой книги рассматривалось поначалу как необходимое задание, поскольку нам требовался всеобъемлющий справочник для поддержки нашей тренинговой программы Leading Out of Drama (LOD)<sup>1</sup>. Но чем дальше я углублялся в тему, тем сильнее она меня заводила.

Я полагаю, что неправильное использование энергии конфликта и есть самый серьезный кризис, с которым столкнулся наш мир, и мы еще даже не начали учиться управлять творческим потенциалом конфликта. Когда люди полностью осознают смысл сострадания как процесса объединения усилий в конструктивном конфликте, они смогут изменить свою жизнь, работу своих организаций и мир в целом.

В нашей первой книге Beyond Drama: Transcending Energy Vampires («По ту сторону драмы: как защититься от энергетических вампиров»), написанной мной в соавторстве с давним другом и партнером-основателем Next Element Джеффом Кингом, мы рассмотрели ключевую концепцию драмы и сострадания на базовом уровне. Я так счастлив, что книга изменила к лучшему жизнь многих людей в разных частях света: от Австралии до Румынии и Канады. Она помогла выявить динамику и нюансы драматических ситуаций и переформатировать разговор о том, как ими управлять. С новой книгой наша команда совершила значительный скачок в теоретическом осмыслении и практическом разрешении конструктивного конфликта.

Я взялся за эту книгу, потому что мы, команда Next Element, выполняем миссию: помогаем очистить мир от излишков деструктивной энергии путем использования конфликта в созидательных целях. В течение последних десяти лет мы успешно обучаем наших клиентов, среди которых руководители высшего звена, родители, менеджеры, учителя и представители духовенства, новым правилам поведения в конфликте. Мы разработали модель и набор инструментов для преобразования энергии конфликта в творческую силу. Этот инструментарий поз-

---

<sup>1</sup> «Выход из драмы» (англ.). *Прим. пер.*

воляет перебороть страх конфликта и получить от драматических ситуаций положительный эффект.

Меня всегда ставили в тупик такие понятия, как «снижение конфликтности», «управление конфликтом» или «посредничество». Все они подразумевают, что конфликт – это нечто, предполагающее необходимость его преуменьшения или устранения как чрезвычайно вредного явления. Меня не удивляет то, что многие рассматривают конфликт именно в таком ракурсе. Мы ежедневно и повсюду видим разрушительные последствия конфликтов: это и текущая распри политическая риторика, и религиозная поляризация, и глобальная идеологическая война. Везде, куда ни посмотри, конфликт порождает все новые жертвы. Почему бы нам не стремиться к тому, чтобы избегать конфликтов или хотя бы научиться управлять ими?

Я видел своими глазами, к каким жертвам приводят конфликты. Когда я учился в старших классах школы, мы еще жили в Ботсване, как раз во времена апартеида в Южной Африке. Я был свидетелем полицейских облав, убийств невинных политических беженцев, взрывов заминированных автомобилей, которые оставляли после себя миллионы кусков человеческой плоти и клочки одежды на шипах акаций. Уже как лицензированный психолог-клиницист я работал с жертвами домашнего насилия, которые опасались за жизнь свою и детей. Я улаживал конфликты между супругами на стадии развода и враждующими руководителями, одержимыми лишь желанием растоптать неудобного и плюнуть в душу оппоненту. Я тренировал пасторов, изгнанных из конгрегаций коррумпированными епископами, злоупотреблявшими властью. Меня тоже подставляли и увольняли с работы. Одним словом, я не новичок в деструктивных конфликтах.

Мне повезло, что во всех этих передрыгах рядом со мной оказывались мои родители, наставники и друзья, которые верили, что из любой ситуации можно выйти достойно. Они не отвергали конфликт как таковой: просто знали, что его можно использовать во благо. Я прислушивался к ним и мотал на ус. Я понял, что без жертв не обойтись, если конфликт подавлять и пытаться «быть хорошим». Однако потерь можно избежать, если направить энергию конфликта в созидательное русло, на какие-то полезные свершения. С командой Next Element мы разработали метод достижения этой цели. И назвали его «сострадательная ответственность».

*Можно* вступить в конфликт и выйти без потерь. Зная, как этого добиться, мы уже десять лет обучаем, тренируем и консультируем тысячи клиентов, постоянно оттачивая и совершенствуя наши методики. Для очень многих людей, от руководителей компаний из списка Fortune 500<sup>2</sup> до пасторов маленьких сельских церквушек, концепции, изложенные в этой книге, оказались настолько полезными, что круто изменили жизнь каждого из них, и теперь они смело влезают в гущу конфликта, при этом сохраняя достоинство всех вовлеченных в него лиц. Если вы верите, что конфликт может иметь позитивную цель, тогда, научившись правильно использовать его энергию, вы сможете существенно изменить ваши личные и профессиональные отношения и культуру той среды, в которой работаете.

Трансформационная коммуникация предполагает подход к конструктивному конфликту с состраданием. Только так можно добиться результатов, удовлетворяющих интересы подавляющего большинства. «Конфликт – это подарок» – подробное, практическое, разумное руководство по воспитанию в себе сострадания и ответственности. Если вы агент перемен и ищите мощные инструменты для привлечения конфликта как катализатора этих перемен, моя книга для вас. Если вы посредник и находитесь в поиске выхода из тупика – моя книга для вас. Если вы менеджер и избегаете конфликтов, потому что хотите сохранить мир и покой на рабочем месте, – моя книга для вас. Если вы родитель и слишком высоко задрали планку для собственных детей, но не решаетесь перечислить свои требования, опасаясь детского протеста, – моя

---

<sup>2</sup> Fortune Global 500 – ежегодный рейтинг 500 крупнейших компаний мира, критерием составления которого служит выручка компании. Выпускается американским деловым журналом Fortune с 1955 года. *Прим. пер.*

книга для вас. Если вы руководитель высокого ранга и хотите поднять уровень ответственности сотрудников, не унижая их достоинства, – моя книга для вас. Если вы устали от непрерывного потока грязи и вам нужен толковый помощник, чтобы вывести себя и других из состояния драмы, – моя книга для вас.

Деструктивный конфликт, проявляющийся как драма на рабочем месте, ежегодно обходится экономике США более чем в \$350 млрд, в которые конвертированы испорченные отношения, неработоспособные команды, упадок дисциплины и морального духа, отсутствие стимулов и заинтересованности в процветании. В первой части книги «Конфликт с потерями. Драма нас убивает» мы приглашаем читателя пристально исследовать динамику, мотивы, поведение, финансовые затраты и другие последствия деструктивных конфликтов через призму драматического треугольника Карпмана. Один день из жизни сотрудников Корпорации Драмы подсказывает ответы на вопросы: какими коварными способами проявляется драма на рабочем месте? каковы основные мотивы сплетен? как выглядит корпоративная культура в условиях драмы? что происходит, когда люди пытаются помочь, находясь под влиянием драматической ситуации? почему люди не отказываются от драматической модели поведения даже при том, что страдают сами и все вокруг?

Подавляющее большинство руководителей ошибочно считают конфликт главной угрозой для себя и компании. Они стараются свести потери к минимуму, либо избегая конфликта, либо контролируя его и выступая в нем посредниками. Хотя такая политика может снизить стрессовую нагрузку, она ограничивает положительный, творческий потенциал конфликта. Есть более продуктивный способ решения проблемы. Во второй части книги мы предлагаем читателю запатентованную Next Element модель цикла сострадания – научно обоснованную и проверенную на практике систему сопротивления разрушительному влиянию драмы, позволяющую сделать здоровый выбор и использовать творческую силу конфликта, увлекая его участников на путь созидания. В рамках этой концепции команда Next Element подготовила руководителей тысяч компаний и организаций, и положительные результаты их работы впечатляют. Читатели познакомятся с Хуанитой, руководителем отдела маркетинга Корпорации Сострадания, которая делится опытом применения стратегии сострадательной ответственности в корпоративных отношениях. Читатели получают пошаговую инструкцию применения нашего метода, а многочисленные примеры и кейсы покажут, как он работает в реальной жизни.

Чем мощнее инструмент, тем важнее соблюдать правила обращения с ним. Третья часть книги представляет собой своеобразное руководство пользователя с самым подробным изложением рекомендаций и формул для эффективного внедрения метода сострадательной ответственности в повседневную практическую деятельность. После ознакомления с ними читатели обретут уверенность и понимание того, как перенести предлагаемые концепции со страниц этой книги в самые важные межличностные отношения.

В книге нашлось место не только теоретическим выкладкам, она изобилует личными историями и житейскими ситуациями, предлагает провокационные вопросы для обсуждения и несложные стратегии для формирования навыков сострадательной ответственности. Книга пригодится на самых разных стадиях личностного и профессионального роста, потому что ее механизмы легко настраиваются на любые обстоятельства. Вы работаете с книгой самостоятельно или с наставником? Мы предлагаем конкретные задания для личного размышления и саморазвития, их вы найдете в заключительной части. Вы хотите использовать книгу в качестве пособия или сделать основой программы тимбилдинга? Руководство для корпоративных дискуссий можно приобрести отдельно. Глоссарий поможет читателям разобраться в незнакомых понятиях и определениях.

Любой обучающий квест включает в себя твердую оценку вашего нынешнего состояния. Мы разработали онлайн-тест Drama Resilience Assessment (DRA™)<sup>3</sup>, который позволит оценить вашу склонность к драме и потенциал сострадания. Зайдите на сайт [next-element.com/conflict-without-casualties](http://next-element.com/conflict-without-casualties), заполните бесплатную форму и получите результаты. Они добавят ценности вашим исследованиям в процессе самопознания, как и программе тимбилдинга или коучинга. Заполняя DRA™ для личных целей, вы получите только свой рейтинг и базовый профиль. Если вы заполняете DRA™ в рамках профессионального тренинга или программы коучинга, вам будет предоставлена возможность оценить вашу команду или другого человека и получить более полный, развернутый профиль. Хотите узнать, насколько изменилась степень вашей сострадательной ответственности? Пройдите еще раз оценку DRA™ и сравните результаты.

Кого-то из читателей, вероятно, заинтересует возможность применения метода сострадательной ответственности к конкретным ситуациям, таким как переговоры, стратегическое планирование, реформирование руководства, собеседование с персоналом по результатам работы. Могу вас заверить: в книге найдутся полезные советы и рекомендации на любой случай. Я не посвящаю им отдельные главы, потому что в этой работе решил сосредоточиться на теории сострадательной ответственности и создании ее инструментария. Изложенные принципы имеют настолько широкий спектр применения, что трудно ограничить его какими-то рамками.

Что ж, для введения достаточно. Приступим к делу.

---

<sup>3</sup> Дословно – «оценка устойчивости к драме» (англ.). *Прим. пер.*

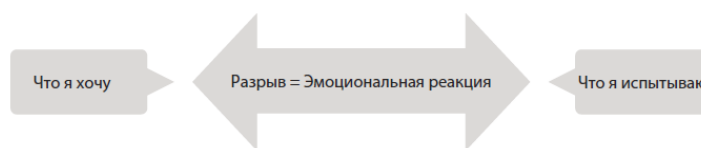
## Часть I. Конфликт с потерями: драма нас убивает

### Глава 1. Конфликт. «Большой взрыв» коммуникации

*Проблема существует только тогда, когда есть разница между тем, что происходит на самом деле, и тем, что вы хотите, чтобы происходило.*

**Кен Бланшар**

На самом базовом уровне конфликт – это разрыв между нашими желаниями и тем, что происходит с нами в действительности. Конфликт подстерегает нас повсюду. Скажем, я хочу получить свой латте до 7:50, чтобы не опоздать на работу, но в Starbucks, как назло, длинная очередь. Я хочу, чтобы моя команда сплотилась вокруг нашего стратегического видения, а у ребят, видите ли, много вопросов. Мне нужно завтра чувствовать себя отдохнувшим, но сегодня вечером я хочу задержаться у телевизора, посмотреть три эпизода моего любимого сериала на Netflix<sup>4</sup>. Я хочу, чтобы отметили мою упорную работу над проектом, а получаю от клиента критику. Я убеждаю себя в правильности принятого решения, но мое нутро сжимается в тисках сомнений.



Я хочу быть уверен, что сотрудники отдела продаж достойно представят наш бренд потенциальным заказчикам, а они схлестнулись в споре о деловых качествах друг друга. Я хочу чувствовать себя в безопасности в собственном доме, но меня терзает страх, потому что две семьи по соседству недавно пострадали от разбойных нападений.

Что происходит, когда возникает конфликт? Каким органом вы его чувствуете? Учащается ли сердцебиение? А как ведет себя желудок? Вы ощущаете жжение или тяжесть? Возможно, руки становятся холодными и липкими, а к шее приливает жар. Или волосы на загривке встают дыбом? Может быть, вы замечаете путаницу в мыслях или всплеск эмоций. Кто-то замыкается в себе. Кто-то буйствует. Некоторые научились принимать это как должное. Но для большинства из нас конфликт – это, конечно, стресс. И чем серьезнее конфликт, с которым мы сталкиваемся, тем сильнее его эмоциональное, физическое и психологическое воздействие на нас.

### Конфликт порождает энергию

Прежде чем дать положительную или отрицательную оценку роли конфликта, разобраться в том, как на него реагировать, важно понять, что конфликт порождает энергию. И она проявляется в самых разных формах. Вас может захлестнуть поток мыслей и фантазий о том, что делать дальше. У кого-то учащается сердцебиение и краснеет лицо из-за повышения уровня кортизола в крови. Кто-то испытывает непреодолимое желание дать отпор или сбежать.

---

<sup>4</sup> Американская развлекательная компания, основанная в 1997 году, поставщик фильмов и сериалов на основе потокового мультимедиа. *Прим. пер.*

Конфликт вырабатывает энергию, тут все просто и ясно. Конфликт неизбежен. На самом деле я готов утверждать, что конфликт – это часть великого вселенского замысла. И я убежден, что он необходимая составляющая человеческого существования. Люди созданы непохожими друг на друга. Именно поэтому у нас разные потребности, желания и стремления. Конфликт возникает, когда они сталкиваются.

Конфликт – это энергия. Он неизбежен. Остается только решить: что делать с энергией конфликта? Куда ее *направить*?

## **Когда конфликт стучится в дверь, как вы с ним боретесь?**

Наш многолетний опыт работы с межличностными конфликтными ситуациями показывает, что при их возникновении люди вступают в борьбу. И расходуют энергию на эту битву, которая обычно принимает одну из двух форм: мы боремся «против» или «за».

Борьба «против» – это процесс противостояния и разрушения. Здесь приходится принимать чью-то сторону, создавать враждующие лагеря, рассматривая противостояние исключительно с точки зрения победы или поражения, в противоборстве решая проблему несоответствия между тем, что мы хотим, и тем, что получаем. Борьба «против» ведется повсюду. В политике и религии. В новостях. В социальных сетях. Достаточно прочесть любой пост на Facebook, чтобы составить представление о том, как самоуверенные, нравоучительные, предвзятые и догматичные суждения создают атмосферу непримиримой борьбы «мы против них». Борьба «за» – это процесс взаимного сближения и созидания. В этом случае мы смотрим на решение любой проблемы как на улицу с двусторонним движением, выбираем беспроигрышную стратегию и принимаем общую ответственность за устранение противоречия между тем, что мы хотим, и тем, что имеем.

*Цель конфликта в созидании.*

*Майкл Мид*

Мой друг – поэт, психолог, мифолог и музыкант Майкл Мид – говорит, что «цель конфликта в созидании». Ого, это серьезное заявление! Я с ним полностью согласен. Если конфликт неизбежен и он генерирует энергию, а создание чего-то нового требует сил, то все встает на свои места. Определяющим фактором становится использование энергии конфликта – продуктивное для созидания или деструктивное для разрушения. Выбор зависит от нас. Каждый человек способен трансформировать энергию конфликта в созидательную силу.

Такое понимание конфликта в значительной степени отличается от того, чему меня учили в школе, и даже расходится с тем, что я нахожу в большинстве книг по лидерству. Общепринятая мудрость гласит, что конфликт нуждается в управлении, подавлении или контроле. Почему? Да потому что большинство привыкло бороться «против» во время конфликта. Когда мы спрашиваем людей, что первое им приходит на ум, когда они думают о конфликте, чаще всего слышим в ответ: «очень угнетает», «люди страдают», «ничего хорошего из этого не выходит», «избегаю по возможности» или «стараюсь выйти победителем». И мало кто с энтузиазмом говорит о нем как о творческой силе. Точно так же нам редко попадаются руководители, которые освоили искусство конструктивного, созидательного конфликта.

## **Драма и сострадание**

Два важнейших понятия в этой книге и нашей философии трансформационной коммуникации – это «драма» и «сострадание». Вы сами убедитесь в том, как часто эти темы повторяются, обрастают новыми смыслами и находят все более широкое применение не только на страницах книги, но и в работе Next Element в целом.

Драма – это следствие ошибок в управлении энергией конфликта. Драма увлекает ее в русло самооправдания – одного из сильнейших человеческих побуждений, которое почти всегда втягивает нас в беду.

Сострадание – это способность понять и разделить чужую боль.

Сострадание рождается, когда люди берут ответственность за свои чувства, мысли и поведение и стремятся направить энергию конфликта в русло эффективных решений, сохраняя достоинство всех вовлеченных в него лиц. Сострадание не ограничивается проявлением заботы о других. Это желание и готовность оказаться на передовой и сражаться наравне с другими.

Величайшие агенты перемен, сделавшие огромный позитивный вклад в историю человечества, практиковали именно такое сострадание. От Ганди до Манделы, от матери Терезы до Мартина Лютера Кинга – все они боролись *за*, а не *против*. Следующая глава раскрывает динамику, модели поведения и последствия драмы, которые возникают, когда люди воюют против себя и друг друга.

*Приложение А. Руководство по личностному росту, разработанное специально для тех, кто хотел бы глубже изучить концепции, изложенные в каждой главе. Оно станет вашим помощником в программе саморазвития наряду с тренером или консультантом, надежным другом или наставником. Руководство составлено по номерам и названиям глав, поэтому вы легко найдете интересующие вас тезисы.*

## **Глава 2. Драма. Неконструктивное использование энергии конфликта**

Все любят сценическую драму, которая развлекает и будоражит. Неожиданные повороты сюжета, герои и героини, плохие и хорошие парни. Но существует и межличностная драма, которая выворачивает наизнанку, вызывает желание кричать, высасывает из вас жизнь. И именно эта драма, которую так легко почувствовать, но трудно обуздать, наносит самый ощутимый урон отношениям и продуктивности.

### **Один день из жизни корпорации драмы**

Добро пожаловать в Корпорацию Драмы. В среду утром команда оперативного отдела собралась на регулярное совещание. Фред, начальник отдела, рвал и метал, резко критикуя Салли: «Совершенно очевидно, что ты небрежно относишься к своим должностным обязанностям». Салли молчала, опустив глаза, хотя и не имела никакого отношения к тому, за что ее распекали. Остальные сотрудники тоже притихли и понурились. Джим шепнул Салли, что после совещания подскажет ей, как завоевать расположение Фреда. До самого окончания разноса сотрудники кивали, выражая согласие со всем, что говорил Фред, и держали свои идеи при себе.

После совещания драма продолжила набирать обороты. Бретт отыскал Салли в комнате отдыха и заверил ее, что она ни в чем не виновата. «Фред – просто придурок, сам ничего не знает, несет какую-то чушь», – усмехнулся он. Джим остановился у стола Салли и напомнил ей, что он с Фредом на дружеской ноге и может дать ей несколько добрых советов. Тем временем Фред заглянул в кабинет Греты и спросил, не замечает ли и она, что Салли не справляется с работой. Остаток дня все участники совещания пережевывали случившееся, и драма нарастала. Атмосфера за обедом и в комнате отдыха становилась все более напряженной. Рабочее время уходило на посторонние разговоры и переписку.

Фред потратил более часа на изучение инструкции по поведению сотрудников, пытаясь найти зацепку, чтобы объявить Салли выговор за нарушение субординации. Он просто чувствовал, что она замышляет что-то недоброе. За разъяснениями он обратился по электронной почте в отдел кадров. Салли целый день хмурилась и срывала злость на коллегах. Она активно переписывалась с друзьями, даже с теми, кто не работал в Корпорации Драмы, рассказывая, какое ничтожество ее босс Фред и как ей не терпится выбраться из этого гадюшника. Один из приятелей предложил рассмотреть вакансии в его компании. Джим засел у себя в кабинете и стал продумывать, как добиться большего внимания к собственным проектам на следующем совещании.

### **Что такое драма?**

Поведенческую модель драмы распознать довольно легко: это сплетни, секреты, образование «треугольников», месть, обвинения, бойкот, борьба за сферы влияния, раздувание конфликтов... Список можно продолжать до бесконечности. Куда сложнее дать точное определение драмы, которое поможет с ней справиться. И вот что мы придумали...

Драма – это то, что происходит, когда люди осознанно или неосознанно борются против самих себя или друг с другом, чтобы оправдать свое деструктивное поведение.

**Драма – это борьба «против».** В ней всегда есть победитель и проигравший. Противостояние может быть межличностным или с вовлечением компаний и даже наций. Отношения в драме, как правило, носят состязательный характер.

**Драма происходит осознанно или неосознанно.** Поведение человека в ситуации драмы предсказуемо и привычно. Оно определяется особенностями личности и на редкость последовательно. Поскольку многие модели деструктивного поведения приобретаются в детстве, мы оттачиваем их на практике в течение всей жизни.

**Самооправдание – движущая сила драмы.** В ситуации драмы моя мотивация заключается в том, чтобы в конце концов бросить в лицо оппоненту: «Видишь, я был прав!» Интересно, сколько времени вы тратите на то, чтобы самому или вместе с единомышленниками придумать рациональное объяснение своим негативным поступкам? Вспомните, когда в последний раз вы приняли неверное решение или кого-то обидели, но не захотели взять ответственность за свое поведение. Что вы сделали вместо этого? Держу пари, вы потратили много энергии на попытки оправдать его. Это единственное, что помогает нам спать по ночам! Вот почему фактор драмы плохо сказывается на производительности: люди тратят слишком много сил на самооправдания.

**Драма возникает из-за дефицита внимания.** Люди нуждаются во внимании. Точка. Если мы не получаем внимание, проявляя себя с положительной стороны, мы добиваемся его плохим поведением. Это лучшее, что мы можем сделать, чтобы не остаться незамеченными. В своей первой книге *Beyond Drama: Transcending Energy Vampires* («По ту стороны драмы: как защититься от энергетических вампиров»)<sup>5</sup> я обозначил шесть способов позитивного привлечения внимания и их негативные аналоги.

**Драма подогревается мифами.** Доктор Тайби Кэлер выявил четыре ложных убеждения, которые подпитывают депрессию, драму и недопонимание<sup>6</sup>. Он назвал их мифами, звучат они правдоподобно и очень заметно влияют на наше поведение, хотя по сути остаются фальшивкой.

Ты можешь сделать так, чтобы мне стало хорошо.

Ты можешь сделать так, чтобы мне стало плохо.

Я могу сделать так, чтобы тебе стало хорошо.

Я могу сделать так, чтобы тебе стало плохо.

Как часто напоминают психотерапевты, «никто не может заставить вас чувствовать что бы то ни было». С чисто технической точки зрения верно, и все-таки в это трудно поверить, когда нас настигает драма. Мифы Кэлера помогают разобраться в нюансах нашего поведения, когда мы отклоняемся от основной экзистенциальной позиции: «Я в порядке. Ты в порядке». Эти четыре мифа и представляют собой движущую силу драмы. Я постараюсь показать вам, что за многими негативными действиями и вмешательствами, которые приводят к деструктивным конфликтам, стоят один или сразу несколько мифов. Признавая их фальшивую сущность и заменяя принципами сострадательной ответственности, вы почувствуете невероятную свободу и прилив творческих сил.

---

<sup>5</sup> Н. Региер, Дж. Кинг, *Beyond Drama: Transcending Energy Vampires* (2013), Next Element Press, Newton, KS.

<sup>6</sup> Т. Кэлер, *The Process Therapy Model: Six Personality Types with Adaptations* (2008), Taibi Kahler Associates, Inc.

## Чему в ситуации драмы может научить нас баскетбол?

Доктор Стивен Карпман очень любит спорт. Но помимо этого он психиатр с мировым именем, писатель, психотерапевт и бывший спортсмен. Еще в 1965 году Карпман машинально вычерчивал круги и символы, пытаясь придумать, как квотербеку<sup>7</sup> перехитрить полузащитника на футбольном поле или как нападению обрушить защиту в баскетболе. Будучи квотербеком студенческой футбольной команды «Дельта Тау Дельта» Университета Дьюка, он ловко обманывал защитников, поглядывая на двоих принимающих, а потом делая передачу на третьего. В результате – гол! Он разработал похожий набор трюков и для баскетбола: один отвлекающий маневр, другой, а третий – уже победный. Карпман продолжал совершенствовать свою мудреную модель игры, постепенно перенося ее на человеческие взаимоотношения, и обнаружил, что все сводится к «треугольникам» и ролям. Не подавая никаких сигналов, один или более игроков меняются в процессе игры ролями, оставляя противника в полном недоумении по поводу происходящего.

Вне спорта люди проделывают то же самое! Мы играем одну или несколько ожидаемых ролей. И вдруг, как будто без предупреждения, переключаемся с одной на другую, вызывая замешательство, негодование, чувство вины и другие неприятные эмоции, которые заставляют окружающих делать то, что нужно нам для получения желаемого результата. Разница лишь в том, что в реальной жизни такое перевоплощение доставляет куда больше проблем, чем пропущенный гол или непопадание мяча в корзину.



Чтобы объяснить свое открытие, доктор Карпман разработал драматический треугольник – модель, которая описывает, как три негативные роли дополняют друг друга, о чем мы даже не догадываемся, и тем самым замыкают круг нездоровых отношений. За эту инновационную работу Карпман был удостоен научной премии имени Эрика Берна от Международной ассоциации транзактного анализа. Одна из самых элегантных прикладных моделей взаимодействия людей в стрессовых ситуациях, драматический треугольник, вдохновила нас на создание собственной методологии конфликтной коммуникации «Выход из драмы» (Leading Out of Drama®) и онлайн-теста устойчивости к драме (DRA™). По Карпману, для танго нужны трое. Давайте познакомимся с тремя ролями в драматическом треугольнике.

<sup>7</sup> Квотербек (англ. quarterback) – позиция игрока команды нападения в американском и канадском футболе. *Прим. пер.*

## Преследователь

В Корпорации Драмы в роли преследователя выступает Фред. Он прибегает к критике, допросам, обвинениям и оскорблениям. Такое поведение диктует его вера в то, что сам он в порядке, чего не может сказать о других, поэтому считает себя вправе поступать, как ему хочется. Осознает это Фред или нет, но он находится под влиянием мифа о том, что в его власти сделать так, чтобы другим стало плохо, зато желаемый результат будет достигнут. Фред оправдывает свое поведение примерно так: «Иногда просто необходимо показать им, кто тут главный» или «Время от времени надо брать за кнут, иначе они перестанут тебя уважать». А то и вовсе заявляет: «Они этого заслуживают. Я собираюсь преподавать им урок».

Фред излучает ярость, высокомерие и праведный гнев, чтобы запугать своих подчиненных, которые чаще всего предпочитают соглашаться с ним. Редко кто осмеливается противостоять Фреду, потому что его побаиваются. Даже Грета, его правая рука, косвенно поддерживает позицию босса своим молчанием, избегая конфронтации. Фред не понимает, что он жертвует уважением ради того, чтобы его боялись. Однако в глубине души он признает себя тираном, хотя никогда об этом не скажет. Он несчастен, несчастна его семья, а сотрудники спят и видят, как бы сбежать из его отдела.

Фред тратит много энергии на оправдание собственного поведения, ищет поддержки у соратников, таких как Грета, надеясь услышать от них, что Салли действительно не справляется с работой. Или пытается подловить Салли на каком-то промахе, чтобы доказать свою правоту. Его зашоренность приводит к искаженному взгляду на реальность, в которой сотрудники по большей части тупые, ленивые и безответственные, готовые сесть на шею начальнику, если не держать их в узде. Когда Фред посещает тренинги по лидерству, он слышит только то, что согласуется с его мнением. Он выбирает инструменты, которые закрепляют состязательную тактику, и старательно избегает любой ответственности за свое поведение.

## Жертва

Салли, как и некоторые другие участники совещания в Корпорации Драмы, играет роль жертвы. В условиях драмы жертвы чрезмерно приспособляются, уступают силе, теряют уверенность в себе, принимают на свой счет любые обвинения, даже напрасные, и впитывают негативную энергию, скапливающуюся вокруг них, чтобы избежать конфликта и неприятия окружающих. Жертвами движет убеждение, что с другими все в порядке, а вот с ними что-то не так, поэтому таким, как Фред, позволительно их третировать. Сознательно или нет, Салли принимает на веру миф о том, что другие могут сделать так, чтобы ей стало плохо, принуждая к совершению некоторых поступков, или вызвать у нее приятные эмоции, одобряя ее поведение или выказывая жалость. Она позволяет Бретту втянуть ее в тайный союз против Фреда, потому что от этого ей становится легче, ведь ее не обязывают брать на себя ответственность и поступать по-другому. Драму всегда можно распознать по тому, как в целях самооправдания люди начинают сплетничать и изливать душу, однако не хотят взять на себя ответственность и изменить собственное поведение.

Вот как Салли оправдывает свое малодушие: «Фред просто пытается сделать меня сильнее», или «Наверное, я это заслужила», или «Если я буду выполнять все распоряжения Фреда, в конце концов он проникнется ко мне симпатией». Она проецирует на окружающих свои уязвленность и низкую самооценку, усиливая сознание собственной ничтожности и пытаясь завоевать сочувствие. Эти эмоции вызывают критику со стороны других преследователей, которых бесят ее уступчивость, ошибки в работе и отсутствие напора. И такое неодобрение лишь укрепляет в ней ощущение никчемности.

Салли не понимает, что она жертвует самооценкой в интересах сохранения спокойствия в коллективе и предотвращения конфликта. Но в глубине души она злится из-за того, как к ней относятся, и мечтает в один прекрасный день бросить вызов всем Фредам мира. А пока она тратит время лишь на оправдание своего поведения и ищет союзников, которые вместе с ней возмутятся столь несправедливым отношением руководства или дадут советы, к которым она никогда не прибегнет. Внутренняя борьба отвлекает Салли от происходящего вокруг нее, и выбор, который она делает – будь то намеренные опоздания на совещания или пролитый на новые ботинки Фреда кофе, – снова превращает ее в мишень для критики. Зацикленность на самооправдании искажает ее взгляд на мир, в котором она видит себя только обиженной. Салли убеждена, что, если она решится постоять за себя, от нее все отвернутся, и в ее жизни наступит черная полоса.

## Спасатель

Джим играет роль спасателя. В ситуации драмы он охотно вмешивается в чужие дела, подсказывает другим правильные решения, раздает ненужные советы и навязывает свою помощь. Джимом движет вера в то, что сам он в порядке и другие тоже будут в порядке, если только примут его помощь, поэтому он считает свое поведение нормой. Сознательно или нет, но Джим находится под влиянием мифа о том, что в его власти сделать так, чтобы другим стало хорошо, если они позволят ему думать за них, указывать им на ошибочность их решений и преимущества его стратегии. Он полагает, что делает умный ход, когда тайком дает Салли советы: при удачном раскладе он всегда сможет напомнить ей, как спас ее. Ну а если дело не выгорит, попросту обвинит ее в том, что она опять напортачила. В любом случае Джим выигрывает и усиливает зависимость Салли от его помощи.

Он придумывает себе такие оправдания: «Я знаю, что лучше», или «Если я не подскажу ей, она все сделает неправильно», или «Я действую ради ее же блага», или «Ей пришлось бы из кожи вон вылезти, чтобы сделать это. Она должна быть благодарна мне за совет». Джим излучает снисходительность и высокомерие, чтобы создать впечатление, будто он все просчитал и другим не мешало бы оценить его интеллект и опыт. Его жизненная позиция и стремление к самоутверждению объясняют потребность Джима выступить в роли спасателя<sup>8</sup>.

Джим не признает, что он призывает других жертвовать собственными полномочиями, компетенцией и ответственностью, обменяв их на зависимость. В глубине души он отчаянно хочет установить тесную связь с другими и чувствовать свое позитивное влияние на их жизнь, но в то же время он не может заставить себя помогать другим развиваться самостоятельно, потому что это ставит под угрозу его потребность быть знатоком всего и вся. И выходит так, что он тратит много сил на оправдание своего поведения, постоянно напоминая людям, как блистательны его решения, и выискивая чужие проблемы, которые можно уладить.

Самооправдание, которым так увлечен Джим, искажает его взгляд на мир, где он видит себя в роли спасателя заблудших.

Нижеприведенная таблица суммирует характеристики трех драматических ролей в сценарии одного дня из жизни Корпорации Драмы.

### **Драматические роли, их убеждения, поведение, оправдания, мифы и распространяемые эмоции**

---

<sup>8</sup> Когда мои коллеги из Франции преподают теорию драматического треугольника, они используют французский термин *savior*, что значит «спаситель», чтобы усилить его «божественное» начало и готовность человека к роли жертвы.

Роль	Убеждение	Поведение	Оправдание	Миф	Распространяемые эмоции
Преследователь	Я в порядке. Ты не в порядке	Словесные нападки на других за лень, тупость, неорганизованность; обвинения; манипуляция; ультиматумы; принуждение	Поскольку ты создаешь проблему, мне позволено прибегнуть к запугиванию, оскорблениям и провоцированию чувств вины, чтобы получить желаемый результат	Я могу сделать так, чтобы тебе стало плохо	Ярость, возмущение, мстительность, праведный гнев, высокомерие
Жертва	Я не в порядке. Ты в порядке	Чрезмерная приспособляемость, самоустранение, допущение глупых ошибок, уход от конфликта, отсутствие напора, неуверенность в себе	Поскольку я создаю проблему, мне будет стыдно, если ко мне станут относиться неуважительно, ведь я этого не заслуживаю. Мне хорошо, когда меня жалеют или пытаются спасти	Спасая меня, ты можешь сделать так, чтобы мне стало хорошо или обвиняя или ругая меня, ты можешь сделать так, чтобы мне стало плохо	Грусть, ощущение собственной никчемности, страх
Спасатель	Я в порядке, ты тоже будешь в порядке, если примешь мою помощь и поблагодаришь	Вмешательство в чужие дела; непрошенные советы; лишение поддержки, чтобы показать, что без него не обойтись; непреодолимое желание всех осчастливить	Поскольку я лучше знаю, что к чему, мне необходимо тебе помочь, и у тебя все получится, если ты примешь мою помощь. Я добьюсь своего, когда ты позволишь показать тебе, как надо действовать	Я могу сделать так, чтобы тебе стало хорошо, но для этого должен научить тебя, что делать, чтобы быть сильным и успешным	Превосходство, отчужденность

## Что таит в себе треугольник?

В драме только три главные роли, но сам треугольник как символ имеет решающее значение для понимания ее механизма. Прежде всего отметим, что перед нами равносторонний треугольник. Все его стороны имеют одинаковую длину, а углы равны. Это означает, что каждая роль одинаково ответственна за драму. Кроме того, треугольник стоит на своей вершине, что иллюстрирует шаткость его позиции и лишний раз подтверждает крайне изменчивую динамику драмы. Конструкция может опрокинуться в любой момент. Жертва находится внизу – именно так она себя позиционирует, выбирая самое проигрышное положение. Двухнаправленные стрелки показывают порочную взаимозависимость ролей. Ни одна из них не может оправдать свое существование без участия другой, дополняющей роли. Жертва необходима преследователю как объект нападков. Без спасателя жертве не от кого ждать помощи. В отсутствие интриги преследователь – жертва спасателю просто некого спасти.

Благодаря этой взаимозависимости драматический треугольник очень устойчив к переменам. Поскольку все роли нуждаются друг в друге, а природа не терпит пустоты, каждая роль заполняет вакуум, пробуя себя в другом амплуа. Если вы когда-либо пытались круто изменить свою жизнь – скажем, избавиться от пагубной зависимости, расстаться с партнером-тираном, реформировать корпоративную культуру, – то, наверное, переживали собственную драму и искали выход. Вам довелось испытать на себе ее мощное притяжение, зловещим вихрем затягивающее в воронку. Теперь вы понимаете, как трудно удержаться от искушения оказаться в привычной роли, когда все вокруг только этого и ждут, чтобы продолжать делать то, что и всегда.

## Треугольник внутренней драмы

Исследования Карпмана показывают, что драма проявляется внешне в нашем поведении, а внутри – через «голоса в нашей голове». За каждой ролью стоит диалог, происходящий в треугольнике внутренней драмы. Голоса исходят от родителей, близких, учителей и других людей, чьим мнением мы дорожим.

На публике Салли играла роль жертвы. Но будь у нас возможность проникнуть в ее голову, мы могли бы услышать такой диалог...

Внутренний преследователь: *«Ты никогда ничего не добьешься! Ты такая же, как твоя никчемная мамаша!»*

Внутренний спасатель: *«И ты позволишь ему так с тобой разговаривать? Безропотным молчанием ты только ухудшаешь свое положение».*

Внутренняя жертва: *«Все это безнадежно. Что бы я ни делала, Фред все равно меня не оценит».*

Фред выступал в роли преследователя. В голове у Фреда мог происходить следующий диалог...

Внутренний преследователь: *«Ты мошенник. Если генеральный директор узнает правду, он уволит тебя в мгновение ока!»*

Внутренний спасатель: *«Если ты не покажешь им, кто тут босс, они начнут вытирать об тебя ноги».*

Внутренняя жертва: *«Никто меня не ценит. Я потерял контроль и упустил единственный шанс завоевать уважение генерального директора».*

Джим играл роль спасателя. Что же происходило за кулисами сцены, на которой разворачивалась его драма? Возможно, он говорил себе следующее...

Внутренний преследователь: *«Никому не нужны твои глупые советы. Все просто делают вид, будто прислушиваются к ним».*

Внутренний спасатель: *«Лучше постарайся убедить Фреда в своей незаменимости. Уж это наверняка принесет тебе настоящее признание».*

Внутренняя жертва: *«Готов поспорить, Фред повысил меня только потому, что я работаю сверхурочно, а вовсе не из-за моих талантов».*

Прислушиваясь к собственным внутренним диалогам драмы, мы можем прежде всего разобраться в том, как формируются модели нашего поведения и почему мы избираем для себя те или иные внешние роли. На страницах этой книги мы постараемся проникнуть в суть проблемы, чтобы лучше понимать, как формируется и развивается треугольник внутренней драмы и что с ним делать.

Теперь, когда мы знаем, что за каждой моделью поведения стоит внутренний драматический треугольник, нам легче развивать в себе эмпатию в отношениях с другими. Вполне возможно, что они страдают, переживая внутреннюю драму.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.