

Кеннет Клок и Джоан Голдсмит

Конфликты на работе

Искусство преодоления разногласий



Научиться по книгам разрешать конфликты невозможно, но если у вас нет другого выхода, то эта книга — лучшее средство.

Тахир Базаров

**Джоан Голдсмит
Кеннет Клок
Конфликты на
работе. Искусство
преодоления разногласий**
Серия «Практические
навыки для бизнеса»

*Текст предоставлен правообладателем
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=11221884
Конфликты на работе. Искусство преодоления разногласий:
Претекст; Москва; 2013
ISBN 978-5-98995-054-6*

Аннотация

Разногласия неизбежны в нашей жизни, как и их влияние на нас. Но каждый конфликт, природу которого авторы изучали два десятилетия, несет в себе не только разрушение, но и приводит к очищению, позволяя извлекать из него уроки и продвигаться к созиданию. Авторы настоящей книги стремились помочь всем работающим – служащим, руководителям, менеджерам, учителям, директорам школ, профсоюзным деятелям, сотрудникам корпораций,

некоммерческих организаций и правительственных учреждений – научиться преодолевать служебные конфликты и обращать их себе на пользу. Они разработали восемь основных путей успешного урегулирования конфликта, которые помогут людям найти собственный подход в разрешении проблемной ситуации. Но для этого каждый должен заглянуть, прежде всего, в себя, чтобы понять, куда может завести конфликт, даже самый незначительный. Эта книга, предназначенная для широкого круга читателей, несомненно, принесет большую пользу всем тем, кто воспользуется ее рекомендациями не только на работе, но и в личной жизни.

Содержание

Предисловие	7
Введение	10
Восемь путей из тупика к трансформации	10
Темная сторона конфликта	13
Скрытая преобразующая сила конфликта	16
Восемь путей из тупика к трансформации	19
Пути трансформации организации	24
Цена неразрешенных конфликтов	26
Гасить конфликт или разрешать его?	29
«Глаз бури»	31
Конфликт как учитель и источник трансформации	34
Определите свои возможности для трансформации	35
Путь 1	41
Конфликт в массовой культуре	44
Язык конфликта	47
Конец ознакомительного фрагмента.	49

Кеннет Клок, Джоан Голдсмит Конфликты на работе. Искусство преодоления разногласий

«Мы принимаем войну за активный образ жизни, а мир считаем пассивным существованием. А на самом деле все наоборот. Война – это «цветочки» по сравнению с «ягодками» разрешения существующих разногласий. Переход от войны к миру как от напряженной жизни к легкому существованию в действительности представляет собой движение от неэффективного к продуктивному, от неподвижного к активному, от разрушительного к созидательному образу жизни...»

Переделать этот мир сумеют те, кому удастся преодолеть дремоту пассивности нашей жизни и научить людей договариваться друг с другом, несмотря ни на какие препятствия и трудности».
Мэри Паркер Фоллетт

RESOLVING CONFLICTS AT WORK

A Complete Guide for Everyone on The Job

Kenneth Cloke, Joan Goldsmith

Jossey-Bass
A Willey Company
San Francisco

© John Willey & Sons, Inc. 2000 All rights reserved.

Переводчик – Андрей Нестеров

Предисловие

Философы утверждают, что в крупинке песка отражается вся Вселенная. А мы попытались увидеть ее в «крупинках» конфликта, природу которого скрупулезно изучали в течение последних 20 лет, для того чтобы помочь людям успешно справляться с этим явлением нашей трудовой жизни.

У конфликта, как и у медали, две стороны: разрушение и созидание, безвыходность и преобразование. Все это нам доводилось наблюдать не один раз: сильнейшая боль и невозполнимая утрата в разгар конфликта – и очищение, творческие преобразования после примирения.

Конечно, все мы это знаем, однако зачастую концентрируемся в основном на негативной, болезненной стороне конфликта. Жизнь учила нас бороться и сдаваться, отступить и стоять на своем, помалкивать и высказываться, сопротивляться переменам и принимать их, отстраняться от всего и бросать вызов самому себе. Каждый из нас освоил и разрушительные, и созидательные реакции на конфликт. Но для кратчайшего перехода от разрушения к созиданию, от безвыходности к трансформации нужно призвать на помощь все самое лучшее и сокровенное в себе, ослабив негативные или разрушительные реакции на конфликт.

Умению разрешать конфликты мало кого учат, хотя многим приходится сталкиваться с серьезным противоборством

на работе всю жизнь. Но даже те краткосрочные курсы для менеджеров, у которых конфликты отнимают почти все рабочее время и силы, обычно учат тому, как избегать их. Однако, избегая конфликтов, не научишься извлекать уроки из них. Мы считаем, что вместо лавирования нужно учиться выявлять основные причины, вызывающие конфликты, с пользой для себя и своей организации. Поэтому не стоит довольствоваться урегулированием конфликта, ставящего нас в безвыходное положение, так как его полное разрешение открывает путь к трансформации в организации и повышению личного мастерства ее сотрудников.

В этой книге мы представляем вам ряд альтернативных путей, ведущих к центру конфликта. Мы хотим подвести вас к формированию собственной истины, которую некогда открыли для себя сами, а не указывать вам, как поступать в конфликтной ситуации.

Универсальных способов разрешения конфликтов не существует, как нет и определенных принципов их ликвидации. Все зависит от гармоничного взаимодействия ума и сердца, логики и интуиции, честности и сопереживания. Поэтому нужно учиться выражать собственные мысли и чувства, чтобы совершенствовать свои субъективные и объективные навыки разрешения конфликтов. Главное – следуйте своей интуиции, зову своего сердца, не бойтесь рисковать, честно и с состраданием относитесь ко всему окружающему.

В этой книге мы выделили восемь основных путей, кото-

рые помогут вам разработать собственный подход к разрешению конфликтов и выбрать из множества представленных здесь методов наиболее подходящие для вас. Для того чтобы открыть собственный путь, вам придется заглянуть в себя и понять, куда вас ведет конфликт.

Мы призываем вас тщательно анализировать тех людей, с которыми вы конфликтуете, для того чтобы ясно понимать, чему пытается научить вас конфликт. Поскольку человека нельзя научить тому, чего он знать не хочет, попытайтесь сами разобраться в себе и своих сотрудниках, для того чтобы усвоить наши уроки.

Введение

Восемь путей из тупика к трансформации

«Правила этой игры таковы: изучай все, читай все, выясняй все... Если два утверждения или две идеи противоречат друг другу, старайтесь согласовать их, не отказываясь от одной ради другой, воспринимайте их как две разные грани или две взаимосвязанные стороны одной жизни, человеческой жизни, которая бывает очень сложной».

Маргерет Юрсенар

В жизни мы постоянно сталкиваемся с разногласиями и конфликтами, испытывая на себе их влияние. В детстве мы конфликтует с родителями, братьями и сестрами, которые преподают нам самые первые и самые трудные уроки жизни; в школе постигаем трудности неприятия и компромисса, учимся побеждать и проигрывать в спорах с учителями и сверстниками, познаем стыд, гнев и страх; а став взрослыми, на себе испытываем влияние противоборства, возникающего между подчиненными и начальством, между соперничающими отделами в своей организации, а также между со-

служивцами. Наша экономика, основанная на конкуренции, общество, для которого важен статус человека, и политизированное правительство постоянно разжигают конфликты между «имущими» и «неимущими», «своими» и «чужими», «нами» и «ими», «сильными» и «слабыми», а также всеми, кто стремится отхватить свой «кусочек пирога» от ограниченных ресурсов.

Наша культура и средства массовой информации перенасыщены конфликтами, которые исподволь формируют нашу психику, а расовые предрассудки порождают ненависть к тем, кто живет рядом с нами, но отличается от нас. Мы часто конфликтуем даже со своими близкими, что либо укрепляет, либо разрушает наши отношения.

Мы платим за конфликты высокую цену – судебные тяжбы, забастовки, низкая производительность труда, угнетенное состояние, ненужные траты времени и ресурсов, разрыв важных отношений, раскол в организации и снижение возможностей для обучения и преобразований. А многие конфликты могли и вовсе не возникнуть, не будь неверных формулировок, неэффективного стиля управления, неопределенности в распределении ролей и полномочий, а также напрасных ожиданий. Причины наших конфликтов часто не имеют ничего общего с тем, что мы отстаиваем, поэтому их вполне можно было избежать с помощью обучения и диалога.

Однако нужно помнить, что у каждого конфликта две

правды – правда безвыходного положения, в котором мы оказываемся, и правда трансформации, позволяющая глубже осмыслить причины, заведшие нас в тупик.

Каждый конфликт – это некий вызов организации или человеку, который указывает на нерешенную проблему и в то же время – на возможности для развития. Ваша организация может выйти из конфликта совершенно обновленной, если вам удастся, выведя ее из тупика, нацелить коллектив на трансформацию. Но прежде вам нужно понять, как и почему мы увязаем в конфликте и ведем себя неправильно.

Темная сторона конфликта

В состоянии конфликта мы обычно говорим не то, что думаем, и думаем не то, что говорим. Мы редко бываем искренними и чистосердечными, скрывая от других свои слабости. Почему нам так трудно поступать правильно?

Конфликт обладает темной, гипнотической, разрушительной силой: он завораживает нас, толкая на бессмысленную борьбу, притягивает в тот момент, когда было бы лучше уйти, озлобляет, когда нужно простить, заставляет говорить, когда надо молчать или слушать. Конфликт то тешит наше самолюбие, то бьет по нему, то закаляет нашу волю, то истощает ее, то придает нам энергии, то ввергает нас в панику. Он обращается к тому первобытному в нас, что жаждет власти и наслаждается местью.

В конфликте нас захватывают сильнейшие эмоции, безграничные и неодолимые, определяя все наши поступки. Их гипнотическая сила побуждает нас к резким высказываниям, отражающим буйство наших чувств, которыми, кажется, повелевает кто-то свыше. Каждому из нас в какие-то моменты жизни не хватало честности и сострадания в отношении других. Порой мы бываем агрессивными, категоричными в суждениях или чрезмерно критичными либо пассивными, апатичными и раздражительными. Однако иногда нашу честность воспринимают как нападки, а сочувствие счита-

ют слабостью. Нам не всегда удается сменить свой гнев на милость; мы не можем выслушать другого и прочувствовать его боль, когда на нас нападают. Мы не можем понять, что заставляет людей действовать так или иначе, не умеем отвечать за собственные ошибки в общении и свои конфликты. Мы не умеем взаимодействовать со своими оппонентами так, чтобы разрешать возникающие проблемы. И в результате оказываемся в западне собственных конфликтов.

Однако мы не хотим извиняться за свое поведение, признавать свои ошибки в общении или сознаваться в том, что во всем виноваты сами. Мы загоняем себя в ловушку самоотречения, сосредоточиваясь лишь на поступках других людей, – «в чужом глазу и соринку заметим, а в своем и дубину не увидим». Между тем, наши конфликты могут возникнуть в результате недовольства собственной жизнью, недостатка внимания, неумения постоять за себя или защититься от критики других людей, либо из-за собственной трусости или неспособности адекватно реагировать на поступки других людей.

Вместо того чтобы разобраться в себе, мы злимся на других, утверждая, что «наше дело правое». В своих конфликтах мы видим только несправедливость, обиду, оскорбление, агрессию, нечестность, зло, неприятие и неравенство, не сознавая себе в том, что это лишь мелкие незначительные инциденты. Нас гипнотизируют кажущаяся важность наших конфликтов и процесс соперничества, поэтому мы с удо-

вольствием подменяем свои мелкие проблемки сильными чувствами.

В конфликте от нас ускользает истина: эти мелкие проблемки могут отойти на второй план, если осознать глубинные причины их появления. Мы можем подняться над ними, если честно скажем другим людям то, что нас волнует, если будем искренне слушать тех, с кем не согласны, и учиться у них. Мы можем расстаться с мыслью о дальнейшей борьбе и начать поиск решения.

Скрытая преобразующая сила конфликта

Пытаясь понять подспудную причину своего участия в конфликте, мы можем обнаружить поразительную способность конфликта плодотворно влиять на наши поступки, восприятие себя и других, а также на наши взаимоотношения и личностный рост. Пути разрешения конфликта и создания лучшего образа жизни оказываются параллельными.

Если эта мысль шокирует вас, вспомните поворотные моменты своей жизни, которые кардинально изменили ваше отношение к окружающему миру. Происходила ли такая трансформация в форме конфликта? Приходило ли к вам в споре озарение? Менялись ли вы после какого-либо случая, спровоцированного конфронтацией или критикой других людей? А после развода или курса обучения? Доводилось ли вам разрываться между возможными альтернативами, прежде чем удавалось достичь понимания? Если такое с вами случалось, то вы не одиноки в этом.

Древнекитайский философ-буддист Хуэй Ву писал: «Весь мир представляет собой путь к освобождению, но люди не хотят ступать на этот путь». Конфликт – один из таких путей. Для того чтобы измениться, нужно целенаправленно и умело заниматься своими конфликтами, полностью проживать их и добиваться настоящего выхода из них.

Под трансформацией мы понимаем всеобъемлющее длительное изменение. Трансформация не может быть незначительной, мелкомасштабной, ступенчатой или переходной. Она делает нас другими, меняя наше восприятие мира. Трансформация позволяет расстаться с грузом прошлого, чтобы жить настоящим и будущим.

С помощью описанных в книге приемов вы сможете создать иное представление и о себе, и о своей организации, дать новое направление собственной жизни, по-новому взглянуть на своих врагов, найти новый подход к разрешению будущих конфликтов и устранению ошибок в общении, а также избежать непонимания. Энергия, сосредоточенность и личный вклад – эти составляющие всех конфликтов – могут стимулировать ваш личностный рост и развитие вашей организации, а также обучать и трансформировать вас. Такие возможности нам открывает каждый наш конфликт.

Однако рассмотренные в этой книге приемы – это не волшебная палочка, которая все сделает сама, а лишь набор инструментов для работы. Поэтому, в первую очередь, вам следует выйти из того состояния, в котором вы находитесь во время конфликта, и научиться прислушиваться к своей интуиции, чувству справедливости и даже к голосу своего врага, а во вторую очередь – изменить свои поступки, трезво обдумать возможные варианты, отделив проблемы от людей, проанализировав причины, которые могут помешать вам, и действуя целенаправленно и решительно.

Существует масса способов для разрешения конфликтов и осуществления трансформации, но вам необходимо отыскать именно тот, который подходит для вашего случая в данный момент, в этом конфликте с этим конкретным человеком.

Восемь путей из тупика к трансформации

Возможно, кто-то надеется получить подробную инструкцию, описывающую каждый шаг, которая бы помогала во всех жизненных ситуациях. Однако готовые рецепты зачастую не способствуют разрешению конфликтов, поскольку они не учитывают эффект неожиданности и уникальность участвующих в них людей. Подобный подход не принимает во внимание целостность конфликта, который невозможно разрешать, разбив на множество мелких проблем. Вместо этого мы предлагаем ряд циклических, повторяющихся, пересекающихся путей, которые ведут к сердцу вашего конфликта.

Почему мы предпочли слово «путь», тогда как традиционный подход к разрешению конфликтов предусматривает ряд последовательных действий? По своему опыту мы знаем, что трансформация не происходит поэтапно, а поиск решения редко предполагает последовательные действия. Скорее, это такое состояние ума, к которому каждый должен подвести себя сам. Никакая методика не поможет вам найти решение, но все же каждая методика разрешения конфликта способна открыть вам истину, которая обычно лежит на поверхности.

Мы выделяем восемь путей, ведущих из тупика к трансформации личности и организации, которые помогут вам ре-

шитительно противостоять конфликтам, принимать этот вызов, бороться и разрешать их. Мы подробно разбираем каждый путь и эффективные способы продвижения по нему, способствующие трансформации, и приглашаем вас совершить это захватывающее путешествие вместе с нами.

1. Поймите культуру и контекст конфликта. Понимание значения конфликта и вами, и вашим противником, ведет не только к согласию, но и к уяснению причин его возникновения, принятию этих причин и к разрешению конфликта.

2. Слушайте сердцем. Чутко прислушивайтесь к тому, что вам подсказывает сердце, – это выведет вас в центр конфликта, где сходятся все пути его разрешения и трансформации.

3. Не сдерживайте эмоции. Сильные эмоции, открыто и прямо направленные на вызвавшего их человека, разрушают невидимые барьеры на пути к разрешению конфликта и трансформации.

4. Глубже вникайте в конфликт в поиске его скрытого смысла. В конфликте заложены тайные страхи, желания, интересы, эмоции, истории и намерения. Именно они могут обнажить суть проблемы, позволив освободиться от нее и перейти к трансформации.

5. Отделяйте главное от второстепенного. Разрешение конфликтов и трансформация предполагают не споры о

правых и виноватых или борьбу за превосходство, а сотрудничество, нацеленное на удовлетворение обеих противоположных сторон.

6. Извлекайте уроки из вызывающего поведения других. В каждом конфликте мы сталкиваемся с вызывающим поведением других людей, которое учит нас сопереживанию, терпению и настойчивости.

7. Подходите к решению проблем творчески и идите на сотрудничество в переговорах. Творческий подход помогает разрешать конфликты, но для этого надо начать действовать. Для последующей трансформации вам потребуется все то, что питает любой конфликт, – энергия и ощущение неопределенности, парадокса и противоречия.

8. Попытайтесь помириться, выяснив причины сопротивления, прежде чем принимать крайние меры (например, обращаться в суд).

Любое сопротивление обусловлено неудовлетворенностью и может рассматриваться как приглашение к искреннему общению. Изучение причин сопротивления поможет нам урегулировать конфликты и выйти из тупика. Сотрудничество, диалог и поиск решения приведут к удовлетворению обеих сторон без ненужных переживаний и лишних трат на судебные тяжбы.

Для того чтобы выйти из тупика и успешно продвигаться к трансформации, вам необходимо, прежде всего, хорошо

усвоить следующие противоречия, которые кажутся таковыми лишь на первый взгляд.

- Такого пути – нет.
- Такие пути – повсюду вокруг нас.

- Такие пути сложно найти.
- Такие пути всегда есть там, где вы находитесь.

- Легко сбиться с пути.
- Сбиться с пути невозможно.

- Никто не идет одним и тем же путем.
- Мы все идем по одному и тому же пути.

- Сам по себе путь и есть цель.
- Путь не имеет значения.

Для понимания этих противоречивых утверждений попробуем ответить на два вопроса.

Первый вопрос: насколько далеки друг от друга люди, участвующие в конфликте? С одной стороны, между ними лежит огромная пропасть, поскольку они совершенно не могут общаться, но, с другой стороны, никакой дистанции вообще нет, так как конфликт сделал их единым целым.

Второй вопрос: где находится их конфликт? С одной сто-

роны, конфликт находится между этими людьми, так как он представляет собой отношения, а с другой – в самих этих людях, воюющих друг с другом, потому что их умонастроения создают конфликт и развивают его.

Пути трансформации организации

Конфликты могут быть разрушительными не только для человеческих отношений, но и для организаций. Поэтому всем им – от корпораций до неправительственных организаций, от общеобразовательных школ до правительственных учреждений – необходимо отслеживать свои конфликты и извлекать из них уроки, чтобы возродиться к новой жизни.

Для того чтобы разорвать цепь неразрешенных конфликтов, которая способна довести организацию до крупномасштабных разрушений системного характера, начавшихся с мелких столкновений, ее лидерам потребуется большое мужество. Истинные «бойцы» организаций, такие, как Мэри Паркер Фолетт, известный специалист в области менеджмента, слова которой послужили эпиграфом к этой книге, не стремятся причинять вред другим, а ратуют за честное и участливое общение, способное привести к трансформации.

Редкие моменты «озарения» и трансформации в организациях зачастую многих пугают. Им трудно представить, что конфликт может принести пользу, так как жизненный опыт по большей части учит обратному. Однако в каждом переживаемом нами конфликте заложена возможность для глубокой трансформации личности и организации, но мы ее не замечаем, поскольку обычно в этот момент ведем себя неправильно и не достигаем полного его разрешения.

Для того чтобы увидеть эту возможность, нам необходимо кардинально изменить свой подход к конфликтам в организациях и собственное поведение в таких ситуациях, взглянув по-новому и на свою компанию, и на себя, и на людей, с которыми конфликтует. Часто нам сложно это сделать, потому что мы боимся слишком много потерять при разрешении своих конфликтов. Поэтому мы не можем оценить цену своих потерь, поскольку не разрешаем конфликт.

Цена неразрешенных конфликтов

На разрешение споров уходит много времени, сил и средств, но еще больше – на их «неразрешение». Приведем в качестве примера несколько конфликтов, которые нам удалось разрешить.

• **«Я просто в бешенстве! Почему он не может понять то, что я пытаюсь ему сказать?»** Эти слова принадлежат руководителю, пытавшемуся понять, почему его подчиненный не реорганизовал свой отдел так, как тот ему указывал. Оказалось, что руководитель даже толком не объяснил, чего хочет. Он симпатизировал этому менеджеру и полагал, что тому и так все ясно. Не желая казаться чересчур дотошным, он дал несколько общих указаний, а потом, увидев, что его не поняли, рассердился и чуть не уволил менеджера. Компании нелегко было уладить это недоразумение.

• **«Я ясно дала ему понять, что не приветствую его заигрывания, но стеснялась сказать это открыто, чтобы его не обидеть».**

Сотрудница, обвинившая в сексуальном домогательстве своего начальника, объяснила нам, помогавшим урегулировать этот конфликт, почему она не могла твердо сказать «нет» или попросить этого человека не заигрывать с ней.

Но ее начальнику, как мы выяснили, казалось, что ей нравятся его объятия и игривые намеки. Если бы она ему сразу

сказала, что он ошибается, его ухаживания тотчас бы прекратились.

Цена, которую заплатила компания за ее «деликатность» и его «непонятливость», превышала миллион долларов, не считая морального ущерба и испорченной карьеры.

• **«Я увольняюсь, потому что слишком многие люди в этой организации безответственно перекалдывают свои обязанности на других, но никто их не приструнит».** Это заявление сделала руководитель компании, пытавшаяся целый год ввести в ней принципы самоуправления. Она не могла смириться с негласным правилом, существовавшим в этом коллективе: «Я прикрою тебя, а ты – меня». Если бы мы не помогли ей найти конструктивное решение проблемы, то она бы уволилась, а компания потеряла бы ценного руководителя и потратилась на поиски и обучение нового директора.

Все эти люди попадали в трудные ситуации, которые подчас изменяли их жизнь, только потому, что не могли четко объяснить другому человеку то, чего они хотели, либо боялись, что попытки объясниться приведут к конфликту! И им самим, и их коллегам, и организациям, в которых они работали, пришлось дорого заплатить за нежелание этих людей говорить друг другу правду, неумение слушать и боязнь конфликта.

Если бы мы подсчитали, сколько сил и средств тратим на неразрешенные конфликты, расплачиваясь за них семейны-

ми неприятностями, испорченными отношениями, снижением работоспособности из-за сплетен, прогулов, болезней и тяжелого морального состояния, даже судебными исками и несчастными случаями, то пришли бы в ужас.

Мы впустую растрачиваем свой потенциал, который могли бы направить на личностный рост, и упускаем возможности для улучшения отношений и совершения трансформации. И именно поэтому так необходимо разрешать конфликты!

Гасить конфликт или разрешать его?

Зачастую конфликт в организациях пытаются замять, надеясь, что он исчезнет сам собой. Но если конфликт не замечать, он от этого не исчезнет, а обретет новую, скрытую, силу. Обычно «хорошие» начальники стремятся подавлять разногласия в зародыше в ущерб честности, творческому подходу и душевному спокойствию.

Часто люди на работе вынуждены мириться с унижениями и оскорблениями, лишь бы не потерять работу. Сколько унижений и оскорблений пришлось вынести вам? Кто играл роль миротворца в ваших конфликтах? Кто пытался приспособиться к ним? Кто избегал их? Кто пытался их замять? Какую цену заплатили другие за неразрешенный конфликт? Пришлось ли этим людям сглаживать конфликт либо делать вид, что ничего не происходит, или же носить его в себе?

Между поверхностным желанием замять конфликты и глубинным стремлением разрешить их существует огромная разница. Мы всеми силами стараемся замять конфликты, если они нас беспокоят или пугают, либо стремимся избежать или подавить их, для того чтобы умиротворить своих противников. Мы пытаемся уйти от конфликта, потому что он нас нервирует и подавляет, не поддается контролю и оказывается непредсказуемым. Мы не умеем справляться со своими собственными сильными эмоциями или не зна-

ем, как правильно реагировать на чужой гнев. Мы считаем свои конфликты неудачами либо результатом безответственности. Мы не понимаем их важности и не видим в них пользы, боясь ранить чувства других людей при конфликте.

Стремясь замять конфликт ради собственного спокойствия, мы лишаем себя и других возможности для трансформации, поскольку не раскрываем его причины, не исправляем существующего положения и не извлекаем уроки из него. Вас может шокировать то, что мы, авторы, не ратуем за мир ради самого мира и не утверждаем, что «худой мир лучше доброй ссоры». Мы знаем, что мир без справедливости вскоре становится в тягость. Задуманный конфликт переходит в заговор молчания, заставляя с тяжелым сердцем мириться с действительностью. Мы все знаем, какую страшную цену пришлось заплатить за попытку замять конфликт с Адольфом Гитлером путем заключения Мюнхенского соглашения от 1938 года между Германией, Италией, Великобританией и Францией об удовлетворении территориальных претензий Германии к Чехословакии, приведшего ко второй мировой войне, и стремление к «миру любой ценой».

«Глаз бури»

Стремясь разрешить конфликт, мы стараемся проникнуть в его суть. Это сближает нас и с врагами, и с собой, и со своими проблемами, и с их решениями. В центре этого сближения у нас появляются новые возможности для создания качественно иных продуктивных отношений. Это – «глаз бури», точка спокойствия в эпицентре каждого конфликта, в которой происходит обучение, начинается диалог и возникает озарение. Продвижение к «глазу бури» – это путь к разрешению конфликта и трансформации.

Находясь в эпицентре своих конфликтов, мы обнаруживаем, что можем добиться продуктивных результатов, если будем внимательно выслушивать своих противников, вместе решать проблемы, обсуждать спорные вопросы, согласовывать позиции и находить общие точки соприкосновения. Это гораздо лучше, чем убегать от конфликта, сдаваться или воевать.

Для разрешения конфликта нам необходимо изменить свое отношение к нему и пересмотреть собственное поведение в такой ситуации. Если мы не уклоняемся от конфронтации и перестаем считать своими врагами тех, кто с нами не согласен, нам удастся разрешить конфликт. В таких случаях конфликт представляется нам обязательным условием для осуществления перемен, личностного роста, обу-

чения, большей информированности, сближения с другими людьми, продуктивной работы и поддержания хороших отношений. Мы начинаем воспринимать его как стимул для перемен, как индикатор проблем и как сигнал к обновлению жизни.

Как ни парадоксально, мы часто вступаем в борьбу, руководствуясь принципом «лучшая защита – это нападение». Иногда мы сражаемся потому, что нам очень важно выразить свое отношение к какой-либо проблеме либо побороть несправедливость, либо завладеть вниманием противной стороны, либо избавиться с помощью конфликта от застоя и апатии.

А в некоторых ситуациях агрессивность, например, по отношению к представителям власти, до которых нелегко достучаться, становится единственным способом, побуждающим к искреннему общению и честному диалогу. Однако за все приходится платить: если человек выражает свое несогласие, у него появляются враги.

Итак, кардинальные перемены возможны только тогда, когда вы идете к глубинному разрешению конфликта, переходя от разногласий к сближению позиций, от антагонизма к единству и отказу от упорного противостояния. Таким образом, разрешение конфликта является свидетельством высочайшей личной, социальной и политической ответственности, противодействия несправедливости, эффективных перемен в обществе, а иногда – единственным способом выра-

жения своего несогласия с существующей политикой и общепринятыми нормами.

Конфликт как учитель и источник трансформации

Величайшим источником нашего вдохновения и радости является, скорее, любовь к другому человеку, а не ненависть к нему. Но даже в своем стремлении к познанию сущности вещей и трансформации мы увязаем в мелочных спорах, которые мешают нам быть выше конфликта. Каждый наш конфликт может, с одной стороны, способствовать просветлению, познанию нового, трансформации и личностному росту, а с другой стороны, вызвать гнев, страх, стыд, ощущение загнанности в ловушку, а также стать причиной сопротивления. Именно мы сами, а не наши противники, испытываем те или иные чувства, поэтому в нашей власти контролировать их и совершенствоваться с их помощью.

Немецкий философ Ницше писал: «Когда вы заглядываете в бездну, бездна тоже заглядывает в вас». Заглянуть в конфликт – значит отказаться от своих иллюзий, перестав считать себя жертвой, а других людей – врагами. Не надо бояться честного общения с теми, кому вы не доверяете. Если вы умело подойдете к решению своих проблем, переводя их в другое русло, то сможете совершенствоваться, расти, обучаться и больше помогать тем, кто вам дорог.

Определите свои возможности для трансформации

Намереваясь воспользоваться нашим способом разрешения конфликтов, сначала продумайте, как вам лучше это сделать. Любой из предложенных нами восьми путей потребует от вас, прежде всего, желания учиться и большого стремления к разрешению конфликта.

Вы можете выработать свой подход к конфликту и участию в нем с помощью наших следующих рекомендаций. Знакомясь с ними, обратите внимание на то, как будет меняться ваше восприятие и себя самого, и своего оппонента, и своего конфликта.

Найдите место для диалога. Вы можете пригласить своего оппонента побеседовать на нейтральной территории, например, в парке или в ресторане. Настройтесь на открытый и дружелюбный тон, отказавшись от критического подхода. Способы разрешения конфликтов, основанные на чутком и доброжелательном слушании, рассматривают каждый конфликт как приглашение к общению. Для того чтобы выслушивать других, надо понимать их и контролировать собственные эмоции: рассерженному человеку нужно позволить излить свой гнев, а тому, кто его слушает, не следует принимать на свой счет сказанное тем сгоряча. Когда ваша собственная слабость делает вас раздражительным и вспыльчи-

вым, вы можете забыть о том, что сами выбираете, как отвечать на поступки других людей. Зачастую гнев у вас вызывает не сама личность человека, а его поступки и поведение.

- Четко и спокойно выразите собственные эмоциональные запросы и интересы и внимательно выслушайте то, что скажут другие люди о своих. Поддавшись гневу, вы еще больше разожжете конфликт, снизите свои шансы на победу и добавите очки противной стороне либо перестанете трезво оценивать ситуацию и утратите желание выслушивать оппонента. Если вы хотите обуздать свой гнев и вести переговоры на равных, нужно спросить оппонента, чего он хочет.

- Ищите глубинный смысл сказанного, чтобы разрешить глубинные причины конфликта. Ваш конфликт вряд ли связан с теми проблемами, о которых вы спорите. Всегда существуют подспудные проблемы, которые необходимо вытащить на свет для окончательного разрешения конфликта. Поэтому рекомендуем начинать не со своего оппонента, а с себя, подумав о том, как лучше реагировать на действия других людей, чтобы добиться разрешения конфликта.

- Отделяйте человека от проблемы, будущее – от прошлого, а позиции – от интересов. Большинство людей, конфликтующих друг с другом, видят корень зла в другом человеке, считая себя правыми во всем, а свое решение проблемы – единственно верным. Если вы решаете проблему как логическую задачу, не концентрируясь на самих представителях противоборствующих сторон, то этот конфликт откры-

вает перед вами возможности для трансформации. Разрешение конфликта становится возможным тогда, когда вы прекращаете спор о позициях (о том, чего вы хотите) и начинаете диалог об интересах (почему вы этого хотите). Интересы обычно можно удовлетворить различными способами, тогда как разные позиции почти всегда оказываются противоположными и ограничивают возможности решения проблемы. Позиции – это как гири на ногах, мешающие двигаться. Позиции сужают ваше мышление, восприятие и воображение. С интересами все совсем по-другому – они редко оказываются взаимоисключающими. Интересы расширяют ваш выбор и помогают заглянуть в будущее – единственное, что вы можете изменить в конфликте.

- Проведите «мозговой штурм» для поиска вариантов урегулирования конфликта и попросите оппонента совместно с вами разработать критерии его разрешения. Во время конфликта вы наверняка тратите массу сил на то, чтобы заставить противника принять ваши решения или отыскать изъяны в его предложениях вместо поиска вариантов, оптимальных для обеих сторон. Метод «мозгового штурма» позволяет расширить диапазон вариантов разрешения конфликтов и отказаться от таких крайностей, как победа или поражение. Другой метод разрешения конфликтов заключается в согласованной выработке критериев, направленных на удовлетворение обеих сторон.

- Во время переговоров идите на сотрудничество, сдер-

живая агрессию, и находите общие ценности, стандарты или правила, которые помогут справедливому разрешению спора. Сотрудничество и выявление общих ценностей, стандартов и взаимоприемлемых правил гасят гнев и ведут к решению проблем. Необходимо выяснить, что будет способствовать удовлетворению интересов и другой стороны, и ваших собственных.

- Используйте нестандартные способы решения проблем, такие, как посредничество и другие методы разрешения конфликта, для того чтобы найти выход из тупика, выявить точки соприкосновения и прекратить конфликт. Нестандартные решения проблем в конфликтах обеспечат вам намного больше возможностей для собственного роста. Если вы зашли в тупик, попытайтесь найти опытную «третью сторону», которая выступит посредником в вашем конфликте, а не усугубит его.

- Не судите своего оппонента, лучше совершенствуйте собственные навыки, которые помогут вам совладать с его сложным поведением. Затем выкиньте все из головы, простив себя и другого человека, и продолжайте жить своей жизнью. Ваши суждения о других людях часто отвлекают вас, мешая понять, как правильно реагировать на поведение этих людей. Если же вы пересмотрите свое суждение и перестанете считать правым только себя, то обнаружите, насколько увязли в борьбе и далеки от прощения других. Очень важно научиться оставлять свои конфликты в прошлом, но не

забывать их уроки, которые помогут избежать подобного в будущем. Постарайтесь простить и себя, и других, но не забывайте о случившемся. Речь идет не о том, чтобы «простить и забыть», а о том, чтобы «помнить и простить». Вы делаете это не для своего оппонента, а ради освобождения самого себя от конфликта и продолжения своей жизни.

- Не идите на уступки только ради прекращения конфликта. Главное – не избежать конфликта, а повернуть его к сотрудничеству и новым преобразованиям. Соглашаясь на уступки, вы лишаете себя и своих оппонентов возможностей для обучения и трансформации, которые у вас могут появиться только благодаря полному разрешению конфликта.

- Постарайтесь рассмотреть за конфликтом более серьезные трудности организации и социальные проблемы, а также выяснить, можно ли целенаправленными действиями и с полной ответственностью добиться мира. Вам придется постоянно взаимодействовать с другими людьми. Внимательно изучите свои конфликты, для того чтобы увидеть, как в них отражаются более серьезные проблемы не только вашей организации, но и всего общества, с которыми вам пришлось столкнуться на межличностном уровне. Изучите свою собственную роль в содействии переменам, расширении сотрудничества в своей организации и социальной справедливости, а затем предпримите целенаправленные шаги, которые позволят вам расти и стать ближе к другим людям.

- Стремитесь избегать недосказанности. Ваши конфликты

могут продолжаться потому, что вы чего-то недоговариваете или не верите словам другого человека. В этом случае рекомендуется пересказывать своими словами то, что говорил другой человек, а также интересоваться у него, как он понял ваши слова, стараясь при этом уточнять, не осталось ли между вами чего-то недосказанного. Вскоре вы почувствуете, что ваши отношения заметно улучшились.

Безусловно, многие из этих шагов могут показаться вам трудными. Для того чтобы сделать их, вам потребуются поддержка и совет, сила и стремление к самопознанию. Конечно, мы не сможем оказаться рядом с вами в разгар конфликта, чтобы подсказать, что говорить и как поступить. В этот момент мы советуем прислушиваться к тому, что вам подсказывает сердце, проявить свои лучшие душевные качества, пойти навстречу другой стороне и довериться собственной интуиции. Все остальное покажется легче.

Путь 1

Поймите культуру и контекст конфликта

«Только тот, кто готов на все и приемлет любой опыт, даже самый невероятный, воспримет свои отношения с другим человеком как изменяющийся процесс и постигнет глубину собственного бытия. Если представить человеческое бытие в виде комнаты, то окажется, что большинство людей чувствуют себя в безопасности только в одном углу своей комнаты, освоив местечко возле окна либо узкий проход, по которому они снуют туда-обратно. И все же насколько более человечным представляется то ощущение страшной опасности или ужаса, которые испытывают пленники из рассказов Эдгара По. Но, как бы то ни было, мы – не пленники».

Райнер Мария Рильке

В каждом коллективе – в организации, школе или семье – существуют негласные правила поведения в конфликтной ситуации. Каждое из этих правил создает отдельную и особую культуру, которая формирует наше представление о конфликте и ответной реакции на него в соответствии с определенными стандартами и шаблонами. Эта культура

шлифуется нашим социальным опытом, который подсказывает нам во время конфликта, чего можно ожидать и от себя самих, и от других. Социальный опыт учит нас задавать рискованные вопросы, меняет наш взгляд на оппонентов и самих себя, а также указывает на наиболее приемлемое поведение. Культурные нормы поведения в конфликтной ситуации неоднозначны: одни организации стремятся во что бы то ни стало избежать конфликта, а другие – приспособиться к конфликту и найти компромисс. Сильная конкуренция вынуждает многие корпорации в конфликтных ситуациях действовать жестко. У них даже есть четкие указания относительно того, с кем, где, как, когда и по какому поводу можно вести себя агрессивно. Если мы проанализируем культурные нормы своей организации, то не найдем в них поощрения к сотрудничеству с оппонентами, к открытому обсуждению возникающих проблем. Не обнаружим мы и стремления к разрешению конфликтов, равно как и самокритики. Такие попытки противоборствующие стороны считают «обидными» для себя, а человека, осмелившегося сказать правду, подвергают остракизму.

Писатель Альбер Камю, которому довелось наблюдать подобное, писал: «В наши времена произошла любопытная трансформация: к ответу призывают невиновного, заставляя его оправдываться». Увы, но это так – тех, кто проявляет агрессию, избегает конфликта или приспособливается к нему, редко призывают к ответу, а оправдываться приходится

ся тем, кто стремится к сотрудничеству, честности, миролюбию и прощению других.

Конфликт в массовой культуре

Чарующая, гипнотическая сила агрессии, подогреваемая поп-культурой, оказывает на нас очень большое влияние. Средства массовой информации, телепрограммы, спортивные состязания, реклама и «мыльные оперы» создают искусственный мир, героем которого становится тот, «кто проливает кровь». Как, по-вашему, этот мир относится к конфликту? Столь масштабная пропаганда насилия заставляет людей считать жестокость нормой, ослабляя естественную тягу человека к мирному сосуществованию с другими и делая его все более зависимым от выброса адреналина, который вызывает агрессия. Эта же пропаганда способна превращать нормальных людей в трусов, остерегающихся всего и вся.

Конфликт опьяняет и парализует. В таком состоянии стремление к миру кажется пассивностью, вдумчивость – глупостью, агрессия – силой, а жестокость принимается за серьезность. Эти искаженные образы, создаваемые массовой культурой, только разжигают нашу страсть к конфликтам, выход из которых она видит исключительно в приеме транквилизаторов.

Подчас длительный конфликт оказывает на человека сильнейшее воздействие. Душа человека черствеет, он перестает сострадать другим и в то же время боится пасть жертвой насилия, оказаться отверженным, а неадекватное

поведение других людей приводит его в состояние ступора, заставляя капитулировать. Человек становится циничным, избегает близости, выказывает маргинальные политические взгляды, начинает всем угождать и требует «хлеба и зрелищ», чтобы только не думать о проблемах, которые кажутся ему неразрешимыми.

Мы создали культурную экосистему, основанную на непонимании и конфликте, и тратим массу времени и сил на споры с другими людьми, сбитые с толку недосказанностью и их непониманием того, что мы тщетно пытаемся до них донести. При этом мы почти не интересуемся сутью своих конфликтов – тем, что их вызвало, и почему это нас угнетает. Мы редко пытаемся понять, почему нам так сложно честно высказать собственные мысли и открыто выразить свои чувства. Мы не можем научиться правильно реагировать и на свои сильные эмоции, и на чужие.

Нам предстоит избавиться от этих безжалостных норм и создать такую культуру, в которой ценится миротворчество, готовность к сотрудничеству и диалогу, а также полное разрешение конфликтов и трансформация. Каждый из нас способен научиться иначе реагировать на конфликт, способствуя тем самым изменению создаваемой вокруг себя субкультуры – в семье, организации, школе и обществе. Такая культура, достигнув определенной «критической массы», изменит и все наше общество.

Не стоит думать, что привнесение перемен в свою рабо-

чую микросреду – занятие слишком незначительное и не столь важное, раз какие-то люди привержены массовой культуре конфликта с ее жесткостью и агрессией. Даже совсем небольшие изменения ведут к большим переменам. Мы все можем попытаться помочь собственной организации, рассказав своим коллегам о разрушительном влиянии некоторых моделей поведения и убедив их отказаться от враждебности и агрессии (например, от резких словесных выпадов и оскорблений). Мы можем поощрять открытое поведение и честное общение, приглашать своих оппонентов к диалогу и предлагать им сотрудничество. Все это позволит нам увидеть воочию ту утонченную жестокость, которую мы сами же и проявляем. Эта жестокость выражается, прежде всего, в тех эпитетах и сравнениях, которыми мы наделяем своих оппонентов во время конфликта, в том языке, которым мы изъясняемся в этот момент.

Язык конфликта

Наш язык в конфликтной ситуации многое говорит о нашем жизненном опыте, о наших представлениях о себе и окружающих, о наших склонностях и тайных предрассудках, о нашей ограниченности и неспособности что-либо сделать, о наших глубинных потребностях и страхах и даже о том, какие варианты разрешения конфликтов мы можем предложить.

Изучая язык конфликта в поисках его скрытого смысла, мы начинаем осознавать, как язык создает смысл. Мудрые слова одного древнего эскимоса призывают нас относиться к своему языку как к процессу созидания: «Слова не просто обозначают вещи, существующие в этом мире. Слова – это как нож костореза, обрабатывающего моржовый клык. Они вылепливают нечто из бесформенного внешнего мира. Когда человек говорит, рождается не только его язык, но и то, о чем он говорит».

Каждый из нас волен сам выбирать, как описывать свои конфликты – либо как угнетающие нас, либо как открывающие новые возможности. Конфликт можно назвать битвой до последнего вздоха или же шансом, позволяющим научиться чему-то новому. Таким образом, судьба конфликта будет зависеть от того, как вы к нему отнесетесь – как к «битве» или как к «шансу». Изменив свой язык, вы измените и

свои возможности.

Тот язык, которым вы описываете других людей, больше характеризует вас, чем тех, о ком идет речь, особенно если они – ваши противники. Если, к примеру, вы считаете человека «высокомерным», подумайте, какой другой эпитет позволит вам выразить доброе отношение к нему. Если вы захотите благоприятно отозваться о таком человеке, то, скорее, назовете его «самоуверенным» и «решительным».

Но если вы все же предпочтете называть его высокомерным, значит, причина – в вашей собственной неуверенности в себе, а не в высокомерии других. Как вы считаете, разве способно взволновать уверенного в себе человека чье-то высокомерие? Может, критикуя других, вы компенсируете собственную неуверенность в себе? А может, другие воспринимают свое высокомерие как проявление уверенности в себе?

В этом случае каждый ваш выпад против своих оппонентов протянется незримой нитью в вашу собственную душу. Выплескивая свой гнев, люди раскрываются, показывая другим, что именно их огорчает и почему. Это относится к любому оскорблению, смысл которого всегда можно при желании передать другими, более позитивными словами. Каждый раз, когда вы произносите слово, выражающее негативную оценку, это демонстрирует вашу слабость или чрезмерную чувствительность. И каждое оскорбление со стороны другого человека может побудить вас к трансформации и извлечению новых уроков.

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.