

Дейл  
Карнеги

Как

*найти*

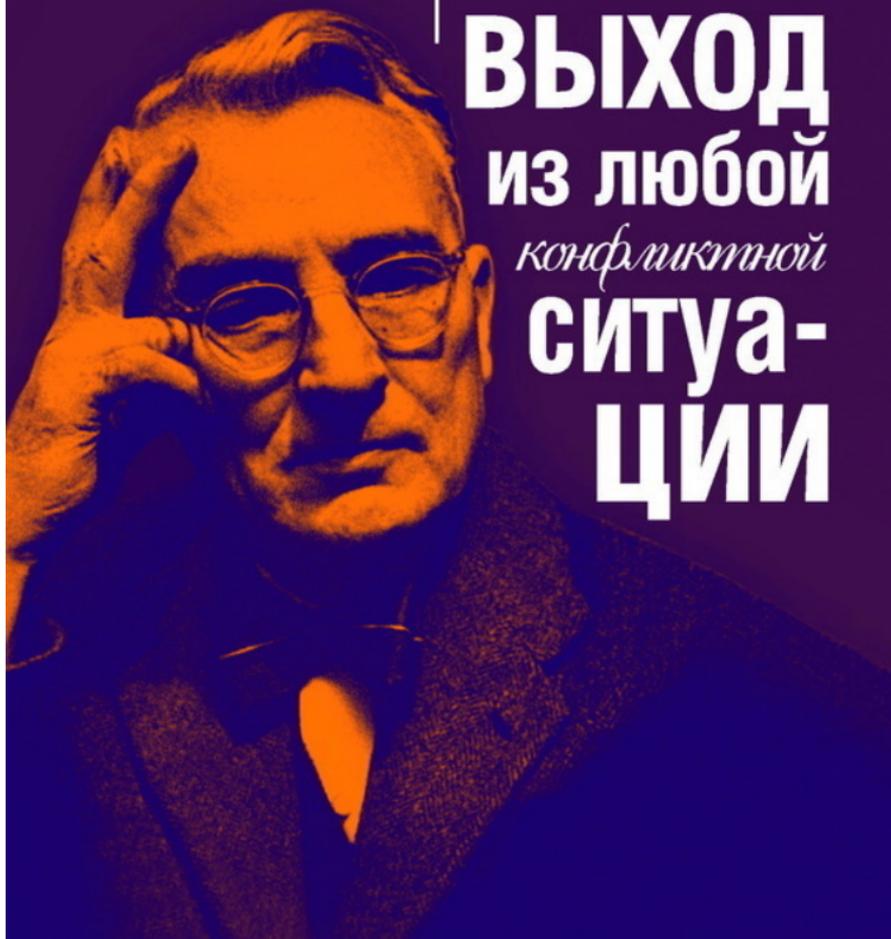
**ВЫХОД**

**ИЗ ЛЮБОЙ**

*конфликтной*

**СИТУА-**

**ЦИИ**



# Дейл Брекенридж Карнеги

# Как найти выход из любой конфликтной ситуации

*Издательский текст*

[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=28758616](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=28758616)

*Как найти выход из любой конфликтной ситуации: Попурри; Минск;*

*2017*

*ISBN 978-985-15-3218-2*

## **Аннотация**

В книге рассматривается природа конфликтов и способы их разрешения. Вы узнаете, как выявить источник конфликта, урегулировать конфликт, сохранив при этом отношения, научиться смотреть на вещи глазами других людей, создать атмосферу взаимного доверия и прийти к взаимному согласию. Для широкого круга читателей.

# Содержание

Введение	5
Глава 1	9
Негативные последствия конфликта	10
Последствия затяжного конфликта	13
Укрепление взаимного доверия в результате конфликта	23
Конец ознакомительного фрагмента.	27

**Дейл Карнеги**

**Как найти выход из любой  
конфликтной ситуации**

© Перевод. Издание на русском языке. ООО «Попурри»,  
2013

© Оформление. ООО «Попурри», 2017

# Введение

*Любой конфликт имеет как положительные, так и отрицательные стороны. Он может быть источником вдохновения, познания, перемен и развития, а также источником гнева, страха, стыда, неправомерных действий и сопротивления. Выбор зависит только от нас, от нашего отношения к ситуации и способности ее разрешить.*  
*Кеннет Клок и Джоан Голдсмит*

Мы живем в мире, полном противоречий. События не всегда развиваются так, как нам хотелось бы. Особенно часто это происходит на работе, где у нас могут возникнуть разногласия с коллегами, руководством, клиентами и деловыми партнерами. Даже если мы не являемся непосредственными участниками конфликта, то можем косвенно влиять на его ход и последствия.

В данной книге мы изучим природу конфликтов и узнаем способы их разрешения.

В частности, мы рассмотрим:

- как установить источник конфликта;
- как распознавать и решать скрытые конфликты;
- как разработать эффективную стратегию управления конфликтом;
- как урегулировать конфликт, не разрушив при этом от-

ношения;

- как решать проблемы в личных отношениях;
- как научиться смотреть на вещи глазами других людей и убедительно излагать свою точку зрения.

Любые конфликты следует решать как можно более оперативно. Разногласия между отдельными сотрудниками отражаются не только на производительности их труда, но и на общем психологическом климате в коллективе. В личных отношениях конфликты могут стать причиной длительных обид и, как результат, разрыва в отношениях или общественного ostracism. Конфликты в семье ведут к постоянным ссорам и выяснению отношений, а часто и к распаду семьи.

Вы узнаете:

- в каких случаях необходимо прибегнуть к медиации;
- как овладеть тактикой активного слушания;
- как вовлечь участников конфликта в процесс открытого общения;
- как прийти к взаимному согласию;
- как успешно решить проблему и улучшить при этом отношения;
- как создать атмосферу взаимного доверия и сотрудничества.

Конфликты в рабочей среде сказываются не только на работе команды, отдела или компании в целом, но и на эмоци-

ональном состоянии сотрудников. Мы поговорим о том, как следует вести себя в конфликтных ситуациях, а именно:

- как научиться сохранять спокойствие;
- как овладеть искусством ведения спора;
- как оценить свое поведение в конфликтных ситуациях;
- как выразить несогласие с мнением других людей, не вызывая у них обиды или недовольства.

Мы рассмотрим техники ведения успешных переговоров, в том числе стратегию «выигрыш-выигрыш», при которой стороны достигают взаимовыгодного соглашения, узнаем, как подготовиться к конструктивной дискуссии и убедительно излагать свою точку зрения, поговорим о том, когда и как следует идти на взаимные уступки.

Следует признать, что нам не всегда удастся одержать верх в трудных ситуациях. Некоторые люди, испытав поражение или разочарование, чувствуют себя подавленными и опустошенными.

В последней главе книги вы узнаете о том, как справиться с потерями, вернуть утраченное душевное равновесие и не бояться трудностей на пути к успеху.

Умение решать конфликтные ситуации как на работе, так и в личной жизни поможет вам стать не только ценными сотрудниками, но и счастливыми, удовлетворенными жизнью, преуспевающими людьми.

Овладение навыками успешного управления конфликта-

ми и ведения взаимовыгодных переговоров может стать не только увлекательным занятием, но и принести реальную практическую пользу. В профессиональной деятельности вы не только внесете свой вклад в успех общего дела, но и упрочите свое положение в организации. И, что самое главное, ваша работа начнет приносить вам еще большее удовлетворение. В личной или общественной жизни вы сможете сохранить гармонию в отношениях с другими людьми, потому что разногласия больше не будут служить причиной обид или недовольства.

# Глава 1

## Конфликт как источник развития

*Существует три основных жизненных принципа: принцип мысли, принцип слова и принцип действия. Причина всех конфликтов, возникающих между людьми, заключается в том, что мы не говорим то, что думаем, и не делаем то, что говорим.*

*Мартин Бубер*

Большинство из нас к конфликтам в рабочей среде относятся крайне негативно. Обычно мы воспринимаем конфликт не как источник развития, а как преграду на пути к достижению своих целей.

Такому отношению, в частности, способствует и то, что многие организации отрицают конфликты как возможность решения проблем, не поощряют их открытое и конструктивное обсуждение и не поддерживают культуру, в которой конфликты рассматриваются как возможность дальнейшего личного и организационного роста.

В этой главе мы обсудим как позитивные, так и негативные последствия конфликтов в рабочей среде. Мы также узнаем, каким образом конфликты могут способствовать укреплению и развитию организации.

# Негативные последствия конфликта

Несмотря на то что основное внимание мы планируем уделить методам конструктивного разрешения конфликтов, вначале рассмотрим их возможные негативные последствия. К ним, в частности, можно отнести разногласия с руководством или неблагоприятное развитие событий. Бывает и так, что соперники или оппоненты начинают вставлять друг другу «палки в колеса». Подобные ситуации обусловлены, как правило, несколькими причинами.

- **Неготовность к принятию изменений.** Мы планируем провести серьезные преобразования существующих методов или систем, но сталкиваемся с сопротивлением со стороны персонала компании. Некоторые сотрудники крайне негативно относятся к любым переменам и испытывают перед ними страх (что, в принципе, характерно для большинства людей), и их противодействие может привести к развитию конфликтной ситуации. Значительная часть конфликтов в организации возникает именно по причине сопротивления новым идеям. Чтобы решить эту проблему, необходимо изменить привычное мышление («Мы никогда так не делали» или «Мы делали, но ничего из этого не вышло») и заменить его более конструктивными установками. Как учили Фрэнк и Лилиан Гилбрет, основоположники научного менеджмента, мы должны найти единственный наилучший

способ выполнения какого-то действия, а когда нам кажется, что мы его нашли, продолжать искать дальше.

В период организационных изменений нужно развивать атмосферу взаимного доверия и открытого общения, чтобы новые идеи могли быть услышаны и приняты всеми членами трудового коллектива.

- **Психологический дискомфорт.** Другой причиной возникновения эмоционально-психологической напряженности в коллективе является то, что многие люди не знают, как себя вести в сложных ситуациях. В любом коллективе найдутся сотрудники, которые предпочитают избегать кого-то (или чего-то), вызывающего у них резкое неприятие. Такие люди всячески затягивают решение проблем и внедрение новых методов, что мешает процессу преобразований и эффективному функционированию организации. Психологический дискомфорт может стать причиной уклонения от конфликта, а это ведет к накоплению недовольства, обострению противоречий и ухудшению взаимоотношений между сотрудниками, прямо или косвенно вовлеченными в конфликтную ситуацию.

- **Наше собственное поведение.** В том, что конфликты остаются неразрешенными, очень часто виноваты мы сами, и прежде всего – наше неумение (или нежелание) выслушать точку зрения других людей. Мы ведем себя эгоистично, грубо и недружелюбно.

Рассмотрим конкретный пример. Когда возникла проблема с получением важной информации, необходимой для завершения проекта, Эшли запаниковала. До срока сдачи работы оставалось всего несколько дней, и отклонение от запланированного графика нарушило бы работу других отделов. Эшли решила не обращаться за помощью к своим коллегам и попыталась решить проблему самостоятельно, чем значительно ограничила свои возможности в поиске нужной информации. Отказавшись вынести проблему на всеобщее обсуждение, она в конечном итоге сама себе усложнила ситуацию.

# Последствия затяжного конфликта

Есть не так много видов деятельности, в которых человек справляется в одиночку. Как правило, нам приходится работать вместе с другими людьми, и если в коллективе нет согласия, в нем постоянно будут возникать те или иные проблемы. Это не значит, что все сотрудники должны во всем соглашаться друг с другом. У них могут возникать разногласия во мнениях, и это не всегда плохо. Разница в суждениях часто помогает найти более конструктивное решение проблемы. Однако постоянные ссоры и выяснение отношений (особенно между одними и теми же сотрудниками) неминуемо ведут к конфликтам и ухудшению психологического климата в коллективе. Нерешенные конфликты мешают не только нашему личностному росту, но и нормальной работе организации: замедляются все процессы, ухудшаются межличностные и межгрупповые отношения, падает дисциплина, возникают проблемы в отношениях с клиентами и деловыми партнерами.

## *Количественно измеримые последствия*

Серьезным измеримым последствием нерешенного конфликта является снижение производительности труда. Если не предпринять своевременных и решительных действий,

работа над проектом, скорее всего, «зависнет», а качество предоставляемых услуг снизится. Это, в свою очередь, может привести к нарушению сроков сдачи работы, сбоям в поставках продукции и недовольству заказчиков и, как результат, к потере клиентов и доходов.

На производительности труда отрицательно сказывается неблагоприятный психологический климат в коллективе. Люди чувствуют себя несчастными и неуверенными в завтрашнем дне, что ведет к снижению трудоспособности и простоям в работе.

Снижение трудоспособности сказывается на качестве продукции или услуг. Устранение брака также влечет за собой дополнительные издержки.

Многие из нас в конфликтных ситуациях испытывают стресс, в результате чего мы плохо соображаем, чувствуем себя обессиленными и теряем интерес к работе. Чтобы снять усталость или нервное напряжение, воспользуйтесь следующими тремя способами: отдых, релаксация, восстановление сил.

Уильям и Гарри постоянно не ладили друг с другом. Каждый из них видел ситуацию со своей точки зрения, при этом Уильяма больше волновали доходы компании, а Гарри – производительность труда. После жарких дебатов по поводу внедрения нового оборудования, в котором Гарри удалось одержать верх, между ними в скором времени опять воз-

никли разногласия. Уильям чувствовал себя слишком уставшим, чтобы ввязываться в новый спор. Он убедил руководство отложить решение данного вопроса до следующей недели. В течение всего этого времени Уильям активно занимался другими, менее ответственными делами, а в выходные хорошо отдохнул и сыграл партию в гольф. Таким образом, ему удалось полностью восстановить силы, и в понедельник он был готов приступить к решению проблемы.

Конфликты часто приводят к нарушению взаимодействия или полному прекращению общения между их участниками. Стремление уйти от проблемы ведет к тому, что она на долгое время остается нерешенной. Это сдерживает нормальное развитие организации.

Аллан был бессменным руководителем транспортного отдела с самого момента основания компании. Несколько лет назад у них появился новый сотрудник, Джейсон, недавний выпускник колледжа. Джейсон пришел в ужас от допотопных методов работы Аллана и предложил ему провести некоторые усовершенствования. Аллан не только отказался его выслушать, но и пожаловался другим сотрудникам на то, что «этот ребенок, возомнивший о себе бог знает что, пытается его учить, как лучше руководить своим отделом».

По холодному обращению Аллана Джейсон понял, что его прогрессивные идеи не встретили одобрения. В конце года в характеристике Джейсона Аллан написал, что тот хорошо справляется с обязанностями, но не умеет работать в коман-

де. Джейсон в скором времени уволился и перешел на работу в более прогрессивную компанию. Отдел Аллана не изменил прежних подходов к отгрузке товара, в результате чего некоторые клиенты ушли к его конкурентам, предоставляющим более оперативные услуги.

Данный пример наглядно демонстрирует еще одно негативное последствие конфликтов в рабочей среде: потеря ценных сотрудников, заслуги которых не были оценены должным образом. Чтобы найти им замену, нужно время и деньги. Кроме того, новым сотрудникам необходим определенный адаптационный период, чтобы эффективно включиться в работу.

И наконец, падение производительности труда ведет к нарушению сроков выполнения работ, что может обернуться не только убытками, но и судебными тяжбами.

### ***Последствия конфликтов, не поддающиеся количественному измерению***

Многие последствия нерешенных конфликтов не поддаются количественному измерению. Тем не менее их также следует учитывать.

Продолжительные конфликты подрывают важнейшие элементы успешных и прочных взаимоотношений в коллективе – уважение и доверие. Стороны, вовлеченные в конфликт, перестают доверять друг другу и очень часто теряют

уважение к своим оппонентам.

Кроме того, межличностные конфликты могут перерасти в повседневные споры и пререкания по любому поводу. Когда возникает атмосфера эмоциональной напряженности, разногласия становятся не только нормой, но и почвой для развития новых конфликтов. Сотрудники испытывают постоянный психологический дискомфорт и работают с меньшей отдачей.

*Разрушение ценностных ориентаций.* Конфликты редко оказывают на нас вдохновляющее воздействие. Они вызывают ощущение эмоционального дискомфорта независимо от того, являемся ли мы участниками конфликтного противоборства или сторонними наблюдателями. Они подрывают наше уважение к своим коллегам и к организации в целом. Никому не нравится работать в атмосфере нетерпимости. Одна из причин высокой текучести кадров в организации – неблагоприятные условия труда.

Другое деструктивное последствие затяжных конфликтов – потеря мотивации персоналом. В таком случае мы говорим себе: «Зачем зря стараться? Все равно на мое место возьмут кого-нибудь другого». Мы перестаем стремиться к совершенству в своей работе, потому что теряем к ней интерес.

Шелли является наглядным примером сотрудника, утратившего былой энтузиазм. Когда ее только приняли на работу, она была на седьмом небе от счастья – ведь она будет работать с Марго, одним из лучших специалистов в рекламной

индустрии! Однако ее непосредственный начальник и один из помощников Марго, Майкл, редко предоставлял ей такую возможность. Все свои идеи и предложения Шелли должна была обсудить вначале с ним, а он решал, стоит ли их передавать на рассмотрение вышестоящему руководству. В большинстве случаев Майкл отказывался это делать, ничем не обосновывая причину своего отказа. Приступая к работе в компании, Шелли надеялась на то, что опыт работы с Марго будет способствовать ее личностному и профессиональному росту, но на самом деле ей пришлось выполнять только то, что говорил Майкл, – и она решила искать другую работу.

Если бы Марго умела так же успешно руководить компанией, как и вести финансовые дела, она бы заметила растущее напряжение между Шелли и Майклом и вмешалась в ситуацию. В результате Майкл смог бы улучшить свои навыки управленческой работы, а Шелли – свои профессиональные возможности.

Конфликты в рабочей среде могут отрицательно сказываться на процессе принятия решений. Кэти, начальник отдела управления персоналом, попросила Боба и Бена рассмотреть и оценить два новых пакета страховых услуг их компании. Боб выбрал экономный вариант. Бен был категорически с этим не согласен. Он считал, что полный, хотя и более дорогой, пакет услуг является более выгодным для компании с точки зрения долгосрочной перспективы, так как способствует формированию более здоровой рабо-

чей среды, повышению уровня мотивации и дисциплины, а также сохранению и привлечению высококвалифицированных кадров. Кэти решила выбрать эконом-пакет, который предложил Боб. Она так спешила принять решение и уладить возникшие разногласия, что ей даже в голову не пришло продумать другие, менее затратные варианты страховых полисов.

Процесс принятия решений может осложняться смятением и неразберихой, возникающими в результате конфликтов. Каждая из противоборствующих сторон пытается отстоять свою точку зрения, представляя всевозможные идеи, аргументы и факты в выгодном для себя свете. Иногда мы принимаем убедительные доводы одного из оппонентов за объективную информацию и выносим поспешное решение. Чтобы избежать подобных ошибок, лучше выслушать, записать и сравнить аргументы каждой из сторон конфликта.

Представьте себе, что Барри и Гарри по-разному подходят к решению одной и той же проблемы. После того как каждый из них изложит свою точку зрения, зафиксируйте ее в виде кратких тезисов. Затем создайте таблицу и внесите в левую колонку основные положения проекта, а в правую – аргументы каждой из сторон. После этого их можно сравнить, а при необходимости – запросить дополнительную информацию, чтобы прояснить возможные недоразумения. Итак, вы проанализировали таблицу и заметили значительное расхождение в стоимости расходов. Попросив каждого из оппонентов

обосновать свои расчеты, вы узнаете, что Барри включил в стоимость проекта как прямые, так и косвенные издержки, а Гарри – только прямые. Так, в результате тщательного анализа ситуации вы находите и устраняете причину возникших разногласий.

Конфликты требуют дополнительного времени и внимания руководства. Поскольку они ведут к простоям в работе и нарушают деятельность всего отдела, руководителю приходится откладывать все дела, чтобы урегулировать возникшую проблему, либо поручать выполнение проекта другой команде или отделу. Это требует от него времени и сил на то, чтобы ввести новую команду в курс дела, а в некоторых случаях приходится самому браться за выполнение проекта, чтобы уложиться в намеченные сроки.

Случайные конфликты редко оказывают какое-либо заметное влияние на деятельность организации. Но если они приобретают постоянный и затяжной характер, то такие компоненты рабочей среды, как уровень мотивации, трудового энтузиазма и доверия к компании, подвергаются серьезному испытанию. Бесконечные споры и разногласия между членами команды или отдела ухудшают психологическое и эмоциональное состояние сотрудников, что выражается не только в снижении производительности труда и текучести кадров, как уже отмечалось выше. Нерешенные проблемы и нарастающие противоречия подрывают уровень доверия и уважения к организации и ее руководству. Это сопровождается усиле-

нием активности профсоюзов и ростом коллективных и индивидуальных трудовых споров (подробнее об этом в главе 6).

Последствия конфликтов могут сказываться и за пределами организации. Всего одна такая проблема означает упущенную выгоду и даже потерю доли рынка.

Рекламное агентство «Creative Concepts Ad» стремилось занять ведущие позиции на рынке электробытовых приборов. Сотрудники отделов текстовой и визуальной информации никак не могли прийти к согласию относительно способов презентации продукции. Все считали, что их вариант самый лучший. К тому времени, когда сотрудникам наконец удалось договориться, другое рекламное агентство представило свою презентацию заказчику и получило контракт.

Неблагоприятный психологический климат в организации отрицательно сказывается на ее репутации среди заказчиков и партнеров. Когда в компании разгорается конфликт, то, как говорится в известной пословице, «шила в мешке не утаишь». Сотрудники переходят в другие фирмы и рассказывают о внутренних проблемах на прежнем месте. Клиенты догадываются об этом по нарушению сроков выполнения заказов или снижению качества услуг. Неблагоприятный имидж компании препятствует привлечению в нее как высококвалифицированных кадров, так и новых заказчиков.

Как мы видим, основным фактором успешной работы любой организации является гармоничная рабочая среда. Кон-

фликты не только нарушают эту гармонию, но и имеют далеко идущие последствия.

*Истина состоит в том, что наши самые прекрасные мгновения, скорее всего, случаются, когда мы чувствуем себя глубоко несчастными, неудовлетворенными или стесненными. Ведь только в такие моменты мы, движимые своим дискомфортом, можем выйти из привычной рутины и начать поиски других путей или более правильных решений.*

*М. Скотт Пек*

# Укрепление взаимного доверия в результате конфликта

Как ни парадоксально, но конфликтные ситуации могут способствовать укреплению взаимного доверия между сторонами. Представим, что нам пришлось вернуть дилеру автомобиль по причине его технической неисправности. Скорее всего, мы чувствовали себя расстроенными и даже раздраженными. Но если автодилер успешно разрешит возникший инцидент, то в будущем мы опять обратимся к нему, зная, что ему можно доверять, даже если возникнет какая-нибудь проблема. Чтобы конструктивно урегулировать конфликт и повысить уровень взаимного доверия, от нас требуется ряд действий.

## *Постарайтесь адаптироваться к ситуации*

Ничто так не раздражает, как конфликтное противодействие с людьми, упорно отстаивающими свою точку зрения и не желающими идти на компромисс. Постарайтесь объективно оценить ситуацию и избавиться от предубеждения, возмущения и консервативного мышления.

В любом конфликте присутствуют две противоборствующие стороны, при этом одна из них отказывается проявить

гибкость и взглянуть на ситуацию глазами своего оппонента.

Очень часто мы настолько убеждены в правоте своих идей и мнений, что не считаем нужным подвергать их сомнению. В такую «ловушку» очень легко попасть, особенно тем, кому приходилось решать похожие проблемы и раньше. Мы так уверены в себе, что отказываемся даже выслушать альтернативные точки зрения. Подобный тип мышления – это путь в никуда. Нужно научиться относиться к новым идеям и мнениям других людей объективно и без предубеждения. Мы можем их не принимать, но наше решение должно основываться на логике, а не на эмоциях.

Сложнее обстоит дело, когда не мы, а другие участники конфликта не желают объективно взглянуть на нашу точку зрения. С такой позицией справиться достаточно сложно, и здесь потребуется применить все свои навыки убеждения.

### ***Сохраняйте теплые отношения***

Даже если у нас абсолютно противоположные точки зрения, это не значит, что мы должны относиться друг к другу с высокомерием. Враждебный тон лишь усугубляет напряженность ситуации. Проявляйте уважение к мнению другого человека. Следуя принципам Дейла Карнеги, позволяющим завоевывать друзей и оказывать влияние на людей (приложение), мы сможем сохранить в своей рабочей среде теплую, дружескую атмосферу взаимного доверия и сотрудничества.

## *Найдите общие ценности*

Иногда участники конфликта видят ситуацию только под одним углом зрения. Если сфокусировать их внимание на том, что представляет для них действительную ценность, то во многих случаях это поможет разрешить возникшие противоречия.

Барри пожаловался Эду на новые бланки торговых отчетов. «Это просто маразм какой-то, – сказал он. – Чтобы их заполнить, нужно несколько часов. Лучше потратить это время на работу с покупателями. Нам нет необходимости записывать всю эту информацию».

На что Эд ответил: «Да, новые бланки требуют больше времени, но давайте посмотрим, в чем их преимущество по сравнению со старыми». Он объяснил Барри, как дополнительная информация может улучшить обслуживание клиентов и увеличить объемы его продаж. Когда Барри это понял, он с готовностью принял нововведение.

## *Будьте готовы к конструктивному диалогу*

Если у вас имеются разногласия с кем-то из коллег и они выражают открытое намерение обсудить с вами возникшую проблему, вы должны подойти к процессу общения с про-

фессиональной точки зрения. Ваша задача – показать свое искреннее стремление урегулировать спорную ситуацию и найти взаимоприемлемое решение проблемы.

Фред был назначен начальником отдела информационных технологий и в скором времени обратил внимание на то, что Джордан, один из технических специалистов, постоянно пререкается по поводу любого принятого им решения. Даже после детального обсуждения всех преимуществ того или иного предложения Джордан с большой неохотой соглашался его выполнять. Несмотря на все попытки Фреда найти к нему подход, ситуация все больше обострялась. Негативная позиция Джордана и его нежелание работать мешали Фреду проводить преобразования и управлять отделом, и он решил обратиться за помощью к Лизе, начальнику отдела управления персоналом. Она изучила ситуацию и выяснила, что Джордан надеялся на то, что начальником отдела информационных технологий назначат его, а не Фреда, человека со стороны. До этого времени он пользовался репутацией вежливого и тактичного сотрудника и выполнял свои обязанности если не замечательно, то, по крайней мере, очень хорошо. Джордан прошел курсы повышения квалификации и делал заметные успехи в работе, но ни его руководство, ни начальник отдела управления персоналом не сочли его готовым к повышению по службе.

# 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.