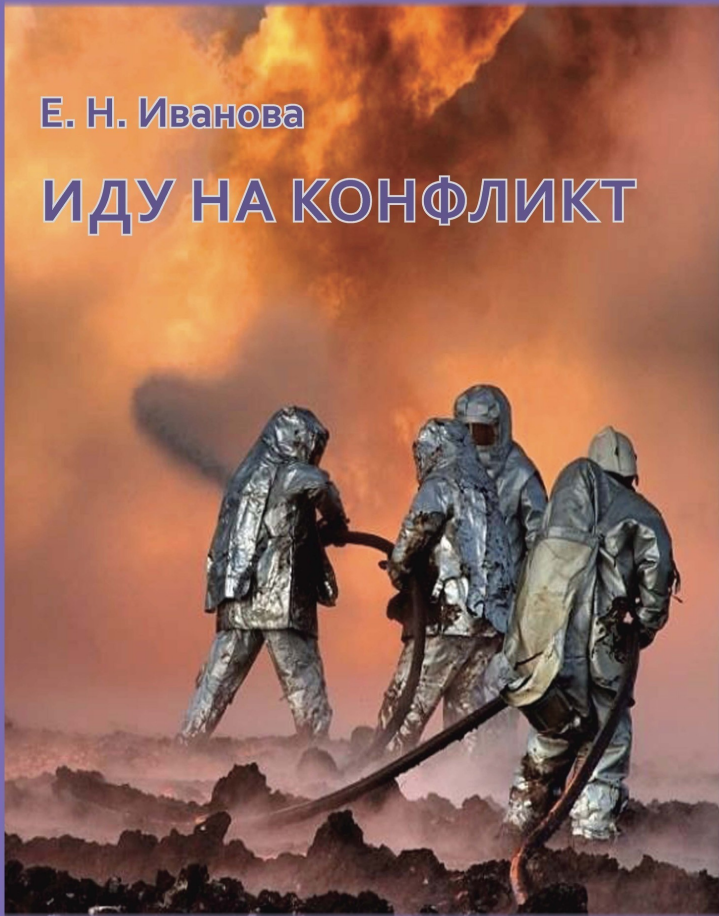


Е. Н. Иванова

ИДУ НА КОНФЛИКТ



ВТОРОЕ ИЗДАНИЕ

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ — 2015

Елена Никитична Иванова
Иду на конфликт.
«Разнимательная»
конфликтология

*http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=43195018
Иду на конфликт. «Разнимательная» конфликтология:
ISBN 978-5-9906484-7-0*

Аннотация

Эта книга о том, как сократить потери и извлечь выгоду из конфликтов, не наживая себе врагов. В ней рассматриваются ситуации из различных сфер жизни – от семейных до производственных. Книга является практическим руководством, содержащим технологию и алгоритмы разрешения сложных проблем. Она вооружает читателя стратегией и приемами творческого поиска эффективных вариантов выходы из конфликта. Непринужденный стиль изложения, большое количество рисунков и веселых упряднений для повышения конфликтной компетенции помогут читателю «смеяться, расстаться с (тяжелым конфликтным) прошлым». Книга предназначена руководителям и подчиненным, специалистам и студентам, супругам и родителям, словом – всем, кто хочет лучше справляться с конфликтами сам или помогать в этом другим.

Содержание

Разъем 1	7
Разъем 2	16
Разъем 3	22
Разъем 4	30
Разъем 5	46
Конец ознакомительного фрагмента.	49

Елена Никитична Иванова

Иду на конфликт.

«Разнимательная»

конфликтология

© Е. Н. Иванова, 2015

Уважаемые читатели!

Со времени выхода первого издания этой книги прошло 12 лет, а со времени написания и того больше. Готовя материалы к переизданию, я обнаружила, что компьютерные файлы с текстом книги датированы 2001 годом. Мне много раз приходила на ум идея издать «Иду на конфликт» заново, тем более что не раз приходилось отвечать тем, кто хотел иметь «бумажную» версию книги, что она давным-давно «вышла в тираж». Однако то руки не доходили, то хотелось написать иначе, включить накопленный новый опыт, то еще что-то не срасталось.

За эти годы в моей жизни и работе произошло очень много изменений. Я стала работать на кафедре конфликтологии в Санкт-Петербургском государственном университете, еще глубже окунулась в проблематику конфликта. Организовала Службу конфликтологического консультирования и медиации (по типу медиационной клиники), в которой уже бо-

лее четырех лет студенты и стажеры-специалисты получают практический опыт в работе с «живыми клиентами». В России вышел Закон о медиации, что значительно расширило мою с коллегами вовлеченность в практику и обучение медиации. Прочитала множество интересных книг о конфликтах, переговорах, медиации и других интригующих сторонах жизни людей. Прошла несколько расширяющих сознание курсов обучения по разным направлениям медиации и психотерапии у нас, в Италии и Бельгии. Насобирала коллекцию стилей медиации в количестве 22 штук на сегодняшний момент. Мои дети образовали ячейки общества и стали родителями, у меня появилось четверо внуков, старшему из которых уже 10 лет. Много и других разнообразных профессиональных и личностных приобретений. Так что есть чем поделиться, за что бесконечно благодарна клиентам (особенно, трудным), коллегам, студентам, родным и другим людям, с которыми неслучайно сводит меня жизнь!

После 2003 года вышло более десяти моих книг и около 100 статей по разным аспектам работы с конфликтом. Однако «Иду» осталось любимым детищем. Перечитав его, я обнаружила, что мои взгляды по изложенным вопросам не изменились, а материал не устарел, разве что некоторые вещи сегодня стали более широко известны, во всяком случае, специалистам.

Конечно, захотелось очень многое добавить, поскольку практическая работа с клиентами и общение с коллегами

очень вдохновляют на развитие и продолжение. Материала так много, что получается другая книга, да и не одна. В итоге я решила не переделывать «Иду на конфликт» радикально, только подправить некоторые детали, которые меня на сегодняшний день не устраивают, сделать минимальные дополнения и примечания. Результат предлагается вашему вниманию.

В добрый путь!

Разъем 1

Введение

Почему вы обратили внимание на эту книгу? Возможно, вас привлекло ее название? Позвольте объяснить, почему она так называется, и что вы можете рассчитывать найти в этой книге.

Отыскать подходящее название для книги – непростое дело, по крайней мере, для меня. Мне кажется, что предлагаемое вам название действительно соответствует содержанию книги, тому, чем я хочу поделиться с вами. В нем отражено то отношение к конфликту, которое, как подтверждает практический опыт, является залогом успеха в проблемных ситуациях.

«Иду на конфликт» – означает, что я не боюсь конфликта и могу сознательно выбирать способ, которым буду работать с ним.

Это значит, что я приемлю конфликт как одну из нормальных форм жизнедеятельности вообще и неотъемлемую часть моей собственной жизни.

Это также означает, что я готов(а) бороться с теми конфликтами, которые меня не устраивают.

Кроме того, я могу иногда и сам(а) специально усугубить ситуацию, доведя ее до открытого конфликта, для того, что-

бы затянувшаяся проблема была разрешена.

Для человека, который (подобно мне и моим коллегам) помогает другим справляться с острыми ситуациями, эта фраза означает также что-то вроде: «Иду на работу».

Могу признаться, что мне особенно нравится подзаголовок, которым я обязана своему мужу, он действительно соответствует содержанию книги. Слово «конфликтология» показывает, что речь пойдет о конфликтах, их видах, особенностях, закономерностях. Да, действительно, вас ожидает встреча именно с этой областью жизни, скорее, даже не областью, с целой страной, имеющей свои границы и законы. Население страны под названием «Конфликт» разнообразно. Среди ее жителей вы встретите и «оппонентов», и «противников», и даже «врагов» в ее «горячих точках». Некоторые сталкиваются и с «антиподами», и даже с совершенно непонятными «инопланетянами». Всех их специалисты нередко называют «конфликтантами». Жители страны, в основном, не резиденты, то есть проживают в Конфликте не постоянно, а временно, хотя есть и патриоты, которые почти не выбирают за границу.

Жизнь в Конфликте уж никак не назовешь скучной. Климат в этой стране резко континентальный – бросает то в жар, то в холод, сейсмическая активность повышена – сплошные потрясения, рельеф местности – непростой: то рискуешь увязнуть в болоте Непонимания, то утонуть в море Проблем, то задохнуться на пике Возмущения. Природа Конфликта

изобилует вулканами, и многие живут прямо на них, иногда даже не подозревая об этом.

В отличие от многих других стран в Конфликт очень легко получить въездную визу, иногда даже против воли, а то и случайно, зато с выездом бывают проблемы. Некоторые люди осознают, что уже давно перешли границу Конфликта, с большим опозданием и обнаруживают свою полную неподготовленность к существованию в этой стране. Иногда за то, чтобы выбраться из Конфликта, приходится платить очень дорого.

По количеству катастроф, несчастных случаев, частоте заболеваний и преступлений Конфликт не имеет равных и даже экспортирует их. Среди жителей часты эпидемические вспышки гнева, страха, насилия, которыми легко заражаются окружающие.

Несмотря ни на что, находится немало любителей экстремального туризма, которые стремятся в Конфликт в поисках острых ощущений или из любви к искусству интриги. Некоторые отправляются сюда в свадебное путешествие, что, надо сказать, рискованно. Я полагаю, что вы тоже бывали в Конфликте, сталкивались с его обитателями и имеете свое представление о нравах и обычаях этой страны.

Многие люди, неоднократно побывавшие в Конфликте и выбравшиеся оттуда с большими или меньшими потерями и трофеями, имеют свои потайные убежища и привычные охотничьи тропы. Они полагают, что изучили эту страну

вдоль и поперек и не верят в существование других подходов к разрешению проблем.

Одни из них не ждут от Конфликта ничего хорошего и по возможности стараются держаться от него подальше. Другие предпочитают тактику быстрого силового «урегулирования» разногласий. Есть и любители акций устрашения с демонстрацией реальных или дутых мускулов, и осторожные путешественники, предпочитающие поскорее капитулировать, чтобы не было хуже.

К сожалению, очень многие считают, что пробиться через нагромождение скал Конфликтных Взаимоотношений к высотам Взаимовыгодного Партнерства невозможно. Поэтому они верят, что им повезло, если им удалось выбраться из проторенной колеи Враждебного противостояния на извилистую тропинку Взаимных Уступок, ведущую к временному пристанищу в ущелье Компромисса, даже жертвуя значительной частью своих интересов.



Конфликтный ландшафт

В результате увидеть плодородные долины Новых Возможностей, которыми так богат Конфликт, многим так и не удастся. Эта добрая половина Конфликта остается для многих непознанной, как обратная сторона такой близкой к нам Луны до 60-х годов прошлого века.

Я, автор этих строк, не резидент Конфликта, но очень часто бывала в этой стране в течение многих лет как по своей психологической службе, так и по личным делам, а в последние десять¹ лет имею рабочую визу этой страны и посещаю ее регулярно. Конечно, я не могу сказать, что освоила все тон-

¹ Теперь уже двадцать три года.

кости ее культуры и диалектов, изучила все ее законы и таможенные правила, знаю все тропинки в ее дебрях и выходы из лабиринтов, чувствую все подводные течения и омуты.

Тем не менее, нам с коллегами удалось составить пусть и несовершенную, но работающую карту Конфликта. На ней помечены не только опасные зоны, где можно провалиться, застрять в тупике или подвергнуться нападению аборигенов. Здесь есть также и залежи полезных ископаемых, встречающихся только в этой стране, и места оздоровительных источников, которые лишь необходимо высвободить из-под завалов обстоятельств и предубеждений.

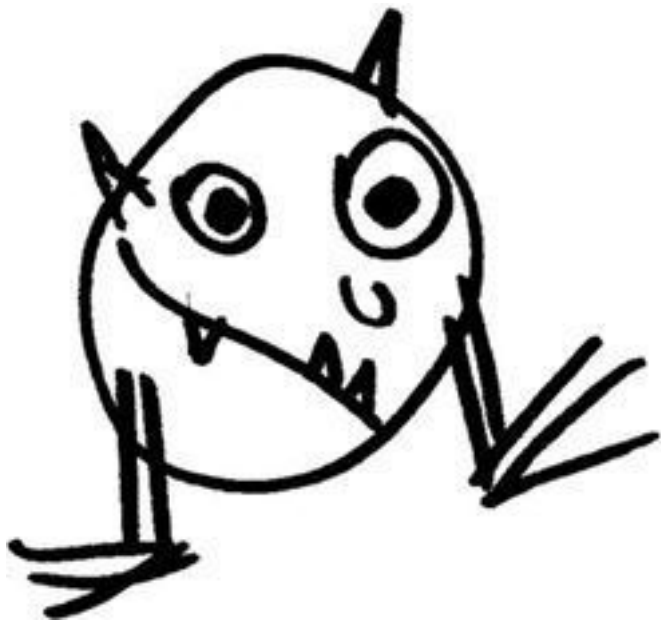
Нам не раз удавалось не только самим добираться до высот Партнерства, но и служить проводниками на этом непростом пути, помогая каждому из соискателей, будь то предприниматель, родитель или супруг проложить собственную тропу к долине Новых Возможностей. Мы рады поделиться своими приемами поиска путей и порохождения по ним, необходимым снаряжением и особенностями оснастки, знаниями о законах Конфликта и типах его обитателей. Хочется рассказать вам о способах самозащиты и о прививках против давления и манипуляций, без которых трудно устоять на выбранном пути. Эти и многие другие сведения помогают не только выжить в Конфликте, но и использовать его богатые ресурсы.

Вот мы, наконец, и подошли к началу заглавия – почему «разнимательная»? Прежде всего потому, что она предлага-

ется как альтернатива *занимательной* конфликтологии.

Занимательная конфликтология гораздо более привычна и употребима. Во-первых, все так или иначе ею *занимаются*, более того, большинство людей считают себя экспертами в конфликтологии так же, как в медицине, педагогике, психологии. Конфликты *занимают* массу времени, и многие умы и сердца часто настолько *заняты* раздумьями и переживаниями по поводу конфликтных перипетий, что все остальное обеспечивается «по остаточному принципу». *Разнимательная* конфликтология, соответственно, предлагает, как мы надеемся, иные технологии рассмотрения конфликтов и управления ими, которые позволят освободиться и вывести значительные силы и ресурсы из зоны, оккупированной (т. е. *занятой*) конфликтом.

Во-вторых, для конфликта типично смешивание эмоций, фактов, отношений, обстоятельств, поступков, личностей, прошлых обид и многого другого в неудобоваримую кашу, что приводит к брожению, вздуванию ситуации как на дрожжах и создает опасность взрыва. *Разнимательная* стратегия позволяет *разделить* эмоции, факты, интерпретации и избежать перехода на личности, *распознать* разные виды правды, *разграничить* прошлое и будущее, *различить* истинные интересы и сиюминутные желания, *размотать* клубок проблем на разноцветные нити, пригодные для того, чтобы соткать добротный материал, пригодный для делового или личного взаимодействия.



Абориген

В-третьих, конфликт часто делает нас эмоционально зависимыми от тех ситуаций и людей, с которыми мы предпочли бы распрощаться. Даже если мы больше не увидимся с этим человеком реально, мы не сможем забыть свое поражение, смириться с несправедливостью, чувствуем себя униженными. Яркий образ обидчика день и ночь не дает нам покоя.

Иногда мы предпринимаем лихорадочные усилия, чтобы

избавиться от навязчивого образа, и в результате прилипает еще более прочно, как муха, трепещущая в паутине. Разнимательный подход помогает предотвратить или *разлепить* эту сковывающую конструкцию.

И четвертое, самое очевидное значение слова «разнимательная», – помощь другим людям, испытывающим трудности в переживании конфликта или проблемной ситуации. Такое посредничество – не только выверенная технология, но и непростое искусство, которым, однако, вполне возможно овладеть. Парадоксально, но естественно, что некоторые люди лучше справляются с чужими конфликтами, чем с собственными, поскольку пелена пристрастности не мешает им увидеть истинные обстоятельства и принять разумное решение. Практика разрешения конфликтов «со стороны», а не в качестве «стороны» может помочь многим, наконец, и «на себя оборотиться».

Разъем 2

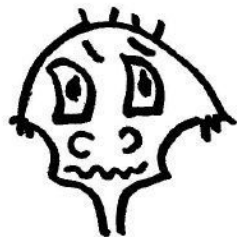
Кому он нужен, этот конфликт?

К традиционному научному определению одного из отрядов приматов – «*Homo sapiens*» – человек разумный – можно добавить его такое неотъемлемое свойство, как «*Homo conflictus*». При этом второе определение нередко ставит под сомнение правомерность первого. Мы привыкли говорить о конфликте как о чем-то досадном, неприятном, о том, чего надо избежать, что нужно предотвратить, наличие конфликтов рассматривается как признак неблагополучия.

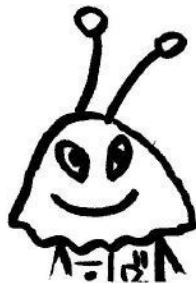
Тем не менее, мы не погрешим против истины, перефразировав первую строку из знаменитой арии Германа: «Что наша жизнь? Конфликт!» Биологи говорят то же самое: жизнь – это наличие неравновесия со средой, и полное равновесие означает смерть. Мне кажется очень удачным и высказывание специалиста в области конфликтов: «Если у вас нет конфликтов, проверьте, есть ли у вас пульс». Поэтому, если в семье не возникает никаких разногласий, то, видимо, в ней существует подавление инакомыслия, и, фасад не соответствует реальности, например, все делается так, «чтобы только папа не знал». Если в организации тишь и гладь, то это означает, что она не развивается, превращается в болото и вскоре окажется в проигрыше. Если человек впал в пол-

ное самодовольство, не имеет никаких внутренних борений, считает, что ему незачем учиться или добиваться самосовершенствования, он начинает скатываться назад, к личностной и интеллектуальной деградации. Кроме того, чаще всего, у него – целый букет психосоматических болячек.

Если попытаться набросать список последствий конфликта, то они окажутся неоднозначными.



Столкновение, скандал.
Разрушение отношений.
Потеря веры в себя.
Предательство, потеря друзей.
Развал команды.
Обострение положения, тупик.
Стресс, болезни.
Чувство вины, обида.
Увольнение с работы...



Вскрытие и разрешение проблемы.
Построение новых отношений.
Самоутверждение.
Выявление истинных отношений.
Выявление союзников, сплочение.
Творческие находки.
Эмоциональная разрядка.
Лучшее знание себя.
Повышение по службе...

Этот ряд может быть легко продолжен, но вы в нем уви-

дите то же – у конфликта ничуть не меньше позитивных последствий, чем негативных. От чего же зависит, в каком из столбиков окажутся результаты наших конфликтов? Возможно, вы обратили внимание, что я не поставили плюс и минус над столбиками. На первый взгляд, их местоположение очевидно, однако практически каждый пункт может оказаться и в плюсе, и в минусе. Например, разрушение отношений, увольнение с работы – это хорошо или плохо? А может, человек не мог себе позволить уйти, уж провоцировал-провоцировал руководство, и вот, наконец! Потеря веры в себя? Может быть, на короткое время, как стимул к преодолению застарелых проблем?

Скорее всего, вы ответите: все зависит от конкретной ситуации, самих сторон, тех способов, которыми они пытаются разрешить проблему и т. д. И я совершенно согласна с этим. В этой книге вы прочтете о способах определения того, какие результаты нам нужны, каковы средства и условия их достижения, и что может стать препятствием этому.

В науке существует много различных определений конфликта. Мы не будем углубляться в нюансы философского или социологического понимания этого многоликого явления. Тем не менее, важно определить, что мы понимаем под конфликтом в данной книге, чтобы все связанные с ним понятия приобрели ясный смысл.

Итак, *конфликт – это столкновение двух или более сторон по поводу реального или воображаемого ущемле-*

ния интересов в настоящее время или в будущем.

Наше определение конфликта, которое хорошо вписывается в практику, включает не только открытую борьбу, скандал и т. п. Сюда входят и ситуации, потенциально содержащие в себе будущее острое развитие событий. Кроме того, даже если только одна сторона считает, что находится в конфликте, или причины, вызывающие осложнения, существуют только в воображении сторон, все эти ситуации тоже относятся к конфликтным и имеют многие сходные черты с другими конфликтами.

Например: в Петербурге в начале строительства кольцевой дороги был серьезный конфликт, широко освещавшийся в средствах массовой информации. Против этого строительства выступали, во-первых, те, через чьи участки уже реально прокладывалась трасса, и те, кто был обеспокоен будущим ухудшением экологической обстановки в их районе, когда после завершения дороги по ней пойдет поток машин.

Еще пример: родители имитируют хорошие отношения между собой, чтобы не травмировать детей, хотя на самом деле тихо ненавидят друг друга. Они уверены, что их дети счастливы и ни о чем не подозревают. Тем не менее, это уже конфликт, и в один «прекрасный» день родители обнаруживают его последствия: сын «сидит на игле», а дочь тайком от них посещает тоталитарную секту.

Сторонами в конфликте могут быть люди, группы людей, организации и т. п. Конфликт может также развертываться

между частями личности одного человека. Принципиально важным является упоминание об ущемлении интересов как о причине конфликта. Под интересами в нашем определении понимаются те глубинные потребности, цели, ценности сторон, которые являются топливом для разгорающегося конфликта.

В развитии конфликта можно выделить несколько стадий:

1. Разногласия Это предконфликтная стадия, на которой выраженность разногласий может быть различной.

2. Конфронтация

Это открытое столкновение конфликтующих сторон, сопровождающееся эмоциональными выпадами, ростом напряжения, сопротивления идеям друг друга. Происходит разбиение на группировки, и часто даже нейтральные члены коллектива вынуждены выбирать ту или иную сторону.

3. Эскалация

Наращение конфликта происходит по спирали. Рост враждебности, угрозы, взаимная агрессия и непонимание, потеря доверия друг к другу, словесные и другие атаки, месть делают обстановку невыносимой.

4. Спад

Происходит истощение сил, «остывание» участников, они начинают возвращаться к рациональному взгляду на ситуацию, в чем им помогает «групповой разум», положительная атмосфера в группе (если она существует).

Иногда именно в этот момент полезно пригласить кон-

сультанта-посредника, если группа не справляется с решением сама.

5. Послеконфликт

Часто послеконфликт, то есть вновь вспыхнувший конфликт по тому же поводу, оказывается даже сложнее, чем первый, так как показывает бесполезность предыдущих усилий по его разрешению. Стоит прилагать усилия для предотвращения его возникновения. Мы рассмотрим с вами, как это можно сделать.

Вмешательство в конфликт, попытки его разрешения могут производиться на любой стадии. Кроме того, предполагая заранее, что какие-то из наших планов способны обострить обстановку, можно предпринять меры по его предотвращению. Иногда же, напротив, стоит подогреть конфликт, чтобы довести вялотекущую ситуацию до открытого противостояния. Поэтому мы предпочитаем употреблять не термин «разрешение конфликта», а термин «управление конфликтом», что предполагает любые формы воздействия на него, приводящие к запланированному результату.

Разъем 3

Если бы Минфин предупреждал

Нам с вами хорошо известно, и это нашло отражение в правом столбике, что если конфликт развивается деструктивно, он может иметь много неприятных последствий. Отследить, во что нам обходится и может обойтись продолжающийся конфликт, чрезвычайно важно для того, чтобы принять по-настоящему рациональное, обоснованное решение о тех мерах, которые мы готовы предпринять, о тех затратах и, возможно уступках, на которые нам стоит пойти. Очень многие последствия конфликта трудно выразить в денежных единицах, поскольку они связаны со стрессом, испорченными отношениями, подорванным здоровьем, что не так легко приписать какой-то финансовый эквивалент. Тем не менее, есть смысл попытаться оценить конфликт, и даже если мы обнаружим, что не все оценивается в рублях или долларах, сам анализ потерь, понесенных в конфликте, будет нам чрезвычайно полезен.



Если бы не переплатить?

Как известно, американцы любят считать деньги. Не удивительно, что и конфликт оказался в поле их финансового видения. Дэниэл Дан, практик с многолетним опытом, разработал оригинальную систему оценки стоимости конфликта в организации. Посмотрите, насколько она может оказаться полезной для вас. Даже если речь идет о конфликте не в организации, а в семье, в коммунальной квартире или еще

где-нибудь, вы найдете немало сходства и поводов задуматься над тем, как вам успешнее справляться с ситуацией.

Согласно многочисленным исследованиям, 65 % проблем, связанных с качеством продукции, зависит от конфликтов. Подсчитано, что 42 % своего рабочего времени менеджеры тратят на урегулирование конфликтов в коллективе. Можно провести аналогии с семьей и обнаружить резервы времени, которого всегда не хватает матерям семейств и улучшить качество вашей «семейной и личной» жизни.

Дэна выделил ряд факторов, вызывающих потерю денег, каждый из которых может быть непосредственно оценен. Сюда входят прежде всего потери времени на конфликт, Работники, вовлеченные в конфликт, естественно, теряют значительную часть своего рабочего времени, так как конфликт отрывает их от работы. Согласно исследованиям, наиболее реальной оказывается цифра 50 % от зарплаты конфликтующих работников в течение периода, в который этот конфликт существовал. Таким образом, 50 % надо умножить на суммарную зарплату этих работников и на количество месяцев, соответствующее продолжительности конфликта.

Второй фактор – это снижение качества принимаемых решений. Люди, находящиеся в конфликте, как правило, принимают менее качественные решения, чем в благоприятных условиях. Это происходит из-за недостатка информации, вызванного конфликтом, из-за того, что люди выполняющие эти решения не так добросовестно, находясь в конфликте

и т. д. Стоимость сниженного качества решений в ситуации конфликта составляет 50 % от финансовой оценки того вопроса, который обсуждался в условиях конфликта. Например, если речь шла о покупке оборудования стоимостью 10 тысяч долларов, то негативное влияние конфликта составит 5 тысяч долларов.

Еще одно негативное направление – потеря квалифицированных работников в результате конфликта. Примерно 50 % добровольных увольнений являются следствием конфликта в организациях. Если же речь идет о принудительном увольнении, то этот процент поднимается до 90. Конечно, это не относится к плановым сокращениям вследствие реорганизации и прочего. Подсчитано, что уход высококвалифицированного работника и возмещение его последствий стоит в полтора раза больше его годового оклада. Сюда входит временная потеря производительности труда, затраты на найм, инструктаж и обучение нового работника и т. д. Доля конфликта в этом составляет 50 %. Таким образом, стоимость этого фактора оценивается так: надо умножить его годовой оклад в 1,5 раза и отнять 50 % от этой суммы.

Четвертый фактор – это стоимость реструктурирования, поскольку в результате конфликта нередко приходится производить перемещение сотрудников, так как продолжение их совместной работы становится непродуктивным. При этом новое размещение может быть менее удачным, потребовать переобучения, перестройки связей и т. д. Потери здесь оце-

ниваются в 10 % суммарной зарплаты перемещенных работников.

Еще один фактор, который, как правило, оказывается скрытым от глаз руководителя, поскольку объясняется случайностью, непреднамеренными упущениями и т. д. Это кражи, повреждения имущества и скрытый саботаж. Сюда же входят потери от небрежного обращения с оборудованием, излишних расходов сырья, что является проявлением мести руководителю, с которым работники находятся в конфликте. Влияние этого фактора обходится в 10 % от цены оборудования, на котором работают сотрудники, находящиеся в конфликте. Следующий фактор – снижение мотивации труда. В результате конфликта его участники переживают стресс, и это сказывается на производительности их труда. Для того, чтобы оценить этот аспект, можно использовать разницу в производительности труда в обычных условиях и при наличии конфликта. Умножив время, в течение которого наблюдалось снижение производительности конфликтующих работников, на их зарплату, мы получим стоимость данного фактора.

Седьмой фактор – потери рабочего времени в связи с заболеваниями и травмами. Сейчас даже традиционная медицина признает, что большинство болезней – психосоматические. Частота, характер и тяжесть заболеваний зависят от психологического воздействия на людей. То, что травмы связаны с настроением, знают все. Когда мы расстроены, ниче-

го не стоит споткнуться, порезаться, попасть под машину и т. д. Если вы умножите 10 % от годовой зарплаты работников, находящихся в конфликте, то получите цену, которое организация платит за влияние этого фактора.

Восьмой фактор – стоимость здоровья. Как известно, здоровье бесценно, но все же попробуем подсчитать и эти потери. Для этого возьмем 10 % от потерь в результате снижения рабочей мотивации (шестой фактор) – это будет отражать связь стресса, снижающего производительность в связи с ухудшением здоровья.

Если вы подсчитаете стоимость какого-либо конкретного конфликта, то, думаю, сумма вас впечатлит. В каждом конкретном случае могут быть задействованы не все эти факторы, но несколько непременно будут откачивать деньги из вашей организации. Кроме того, могут обнаружиться и дополнительные затраты, например, если уволившийся работник владел коммерческой тайной или был зятем высокопоставленного лица.



Выбирая стратегию, рассчитайте, хватит ли у вас ресурсов

Получив конкретную сумму, вы сможете более обоснованно решать, какие меры вам стоит предпринять для того, чтобы справиться с конфликтом. Вы сможете более обоснованно изложить ваши соображения своему руководителю.

Нередко мы заранее можем предполагать, что наши действия могут вызвать конфликт. Особенно это касается нововведений. Поэтому очень полезным может оказаться предварительный подсчет тех издержек, которые мы понесем в результате внедрения инноваций. Мы сможем оценить, стоит ли овчинка выделки.

Вы можете самостоятельно проанализировать стоимость влияния факторов, которые будут подключаться, например, в случае семейного конфликта, осложнений между соседями и в других случаях. Сколько, скажем, будет стоить испорченный суп, разбитая ваза или замена замка.

Подобный анализ просто не оценим при выборе стратегии своего поведения в конфликте.

Упражнение 1

Выберите какой-то конкретный случай конфликта и подсчитайте, во что он вам обошелся.

Возможно, вы считаете, что эти цифры слишком высоки и не соответствуют потерям в ваших проблемных ситуациях. Может быть, и так, никто не может оценить это лучше вас. Обратите, однако, внимание, что вышеприведенные проценты – это оценка расчетливых американцев, и вполне вероятно, что в России, где традиционно отношения между людьми играют особенно важную роль, где нередко обида, зависть, гнев приводят к катастрофическим последствиям, эти потери вряд ли будут ниже.

Стоимость конфликта, несомненно, зависит и от той стадии его развития, на которой производится вмешательство с целью урегулирования. (Ответы к упражнениям – в конце книги.)

Разъем 4

Мама, роди мне сиамскую кошку!

Давным-давно, когда моему сыну было три года, он как-то пил сок, торопясь, и содержимое чашки выплескивалось на его рубашку. Я посоветовала ему пить маленькими глотками, на что мой сын уверенно возразил: «А мне все большие попадаются!»

После переезда он скучал по любимой кошке и однажды попросил меня: «Мама, роди мне сиамскую кошку!»

В устах трехлетнего ребенка подобное восприятие происходящего с ним как неотвратимого и не зависящего от него самого, такая вера во всемогущество взрослого, матери выглядело мило и трогательно. Я до сих пор вспоминаю об этом с невольной улыбкой.

Когда же я вплотную занялась конфликтами, то очень часто стала замечать (в том числе, и за самой собой), что это одна из самых распространенных личностных установок, которая встречается в сложноразрешимых ситуациях. Более того, мне кажется, что это подспудная философия жизни, которая автоматически проявляется у многих людей, как только в их жизни возникает какое-то осложнение, особенно, если они сами допускают какую-то оплошность.

В этом смысле очень мало отличаются друг от друга свар-

ливая жена, которая пилит мужа за то, что у нее подгорели котлеты; бизнесмен, отчитывающий своего финансиста за то, что тот возражал недостаточно настойчиво и не отговорил его от заключения ненадежной сделки; рабочий, требующий трехкратного повышения зарплаты от директора предприятия, находящегося на грани банкротства; ребенок, устраивающий истерику маме, утверждая, что его песочный куличик развалился оттого, что она надела на него синюю шапочку.

Некоторый психологический выигрыш здесь очевиден – доказать, что во всем виноват кто-то другой, а от меня вообще ничего не зависело. Всем известно, что успех – дело рук начальников, а просчеты – на совести подчиненных. Беда в том, что чаще всего, единственный, кто верит в такое положение дел – это тот, кто пытается защититься.



Ну, погоди, мы тебе еще покажем!

Хорошо еще, если подобные обвинения встречают открытый отпор. В ситуации силового превосходства обвинителя обвиняемые и другие свидетели событий обычно предпочитают помалкивать о своем собственном видении ситуации, оставляя «прокурора» в плену сладостных иллюзий.

Человека, для которого такое поведение типично, воспринимают как слабого, несправедливого, ненадежного и терпят по необходимости до поры до времени. На него начинают тайно или явно сваливать и то, к чему он на самом деле не причастен. Возникает порочный круг. В него вовлекаются все новые участники, происходит психическое заражение слепозащитной установкой. Находится немало охот-

ников воспользоваться выгодами такого развития событий. Вполне возможно, что эти охотники сами и подстроили ловушку, в которую попался токующий глухарь.

Объективному наблюдателю очевидна глобальная невыгодность подобной стратегии для ее пользователя. Все наизусть знают, что умение признавать собственные ошибки – свойство сильного, уверенного в себе человека. Почему же подобная слепота получила столь широкое распространение? Почему многие из тех, кто прекрасно видят эту соломинку в чужом глазу, тем не менее не замечают в собственном бревна?

В психологии известно немало видов *неосознаваемой* психологической защиты (их важно отличать от преднамеренных, рассчитанных сознательно) в ситуациях, ранящих человеческое «Я».

Среди самых популярных видов такой защиты в конфликте – *проекция, рационализация, отрицание, вытеснение, регрессия*.

Проекция – это приписывание другим людям тех чувств, интересов или намерений, в которых человек не хочет признаться самому себе. Это позволяет оправдать и соответствующие действия. Например, раздраженному человеку может казаться, что он-то в порядке, а вот «вокруг идут прохожие, все на дьяволов похоже». Руководитель досадует на себя и поэтому начинает с жаром распекать подчиненных. Начальник завидует способностям заместителя, и уверяет себя, что

тот из зависти хочет его подсидеть, за что начинает «совершенно справедливо» его недолюбливать.

Рационализация – это псевдологичное оправдание собственных действий или бездействия, например, притягивание «за уши» массы аргументов в пользу того, что иначе было нельзя, обесценивание цели, достичь которой не удалось и так далее. Так, пушкинский Сальери уверил себя, что, отравив Моцарта, выполнит тяжкий долг, данный ему свыше, свершит деяние, предотвращающее мировую музыкальную катастрофу.

Отрицание – это «тенденция закрывать глаза» на случившееся, игнорирование неприятных признаков неблагополучия по принципу «не верю», «со мной этого быть не может», «мне показалось», «я не мог ошибиться» и тому подобное. Например, для многих женщин заявление мужа о желании развестись оказывается громом среди ясного неба, хотя, начиная вспоминать предыдущий период, они обнаруживают немало тучек и признаков грозы на семейном небосклоне. Обманутые мошенниками впоследствии сокрушаются: «Да ведь я же ясно видел, что что-то не так, как я мог не обратить внимания на очевидные вещи!». Люди часто искренне не слышат то, чего не хотят услышать, особенно от того, кто им неприятен, или интерпретируют сказанное в выгодном для себя свете. Отрицание – первая стадия переживания человеком горя, значимой потери. Нередко оно оказывается и одной из начальных фаз развития конфликта, особенно, ко-

гда напряжение высоко.

Вытеснение – это забывание того, чего помнить не хочется. Если послушать стариков, то в их молодости все и вся было гораздо лучше. Прошлые неприятности через некоторое время, как правило, воспринимаются как забавные приключения или свидетельства героического поведения потерпевшего. Бизнесмены благополучно забывают прийти на встречу, которую они считают неважной или неприятной, так же, как простые смертные поздно вечером обнаруживают, что собирались сегодня сходить к зубному врачу.



Порой так хочется назад, в сумку к маме!

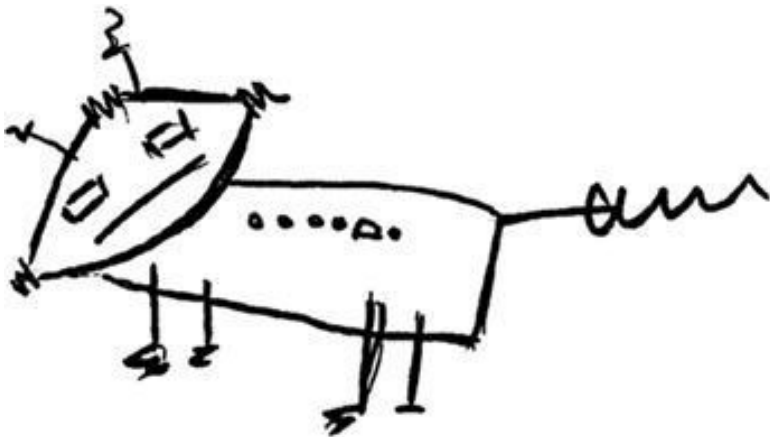
Регрессия – противоположность прогрессу – переход на более ранние стадии развития. Например, четырех-пятилетний ребенок может начать писаться или проситься «на ручки» в ответ на появление в доме маленькой сестренки, ко-

торая отнимает у него внимание родителей. Солидный руководитель в острой ситуации может впасть в беспомощность, как бы утратив на время годами наработанные навыки.

К этому виду защиты весьма близок *«уход в болезнь»*. Причем здесь имеется в виду не симуляция, а действительно нездоровье, начиная от головной боли, гриппа и кончая инфарктом, который не позволяет откликнуться на приглашение следователя побеседовать.

Пожалуй, на этом остановимся, пока у читателей не включились механизмы психологической защиты. Самая типичная реакция на подобную информацию такая: «Точно, мой руководитель (муж, коллега) именно так и защищается, но я-то вижу реальность без искажений». И это совершенно нормально, так как «человеку свойственно защищаться». Не всегда удается, подобно Пушкину, признать: «Ах, обмануть меня нетрудно, я сам обманываться рад».

Как вы понимаете, коварство этих механизмов в том, что они, глядя нас по шерстке, не дают возможности трезво оценить истинное положение дел и принять своевременные меры по улучшению ситуации и предотвращению иногда катастрофических последствий.



Под защитной броней недолго и перегреться!

У Айзека Азимова есть замечательный рассказ о супер-роботе, на которого возлагались большие надежды, так как он обладал феноменальными возможностями, в том числе, мог читать мысли общавшихся с ним людей. Многие сотрудники стремились воспользоваться его телепатическими способностями и узнать истинные чувства и намерения коллег. Согласно встроенной программе с первым, самым главным законом роботехники, робот не мог нанести человеку вред. Поэтому робот отвечал на вопросы именно то, что каждый из сотрудников очень хотел услышать, чтобы не огорчать их. На основе дезинформации они совершили действия,

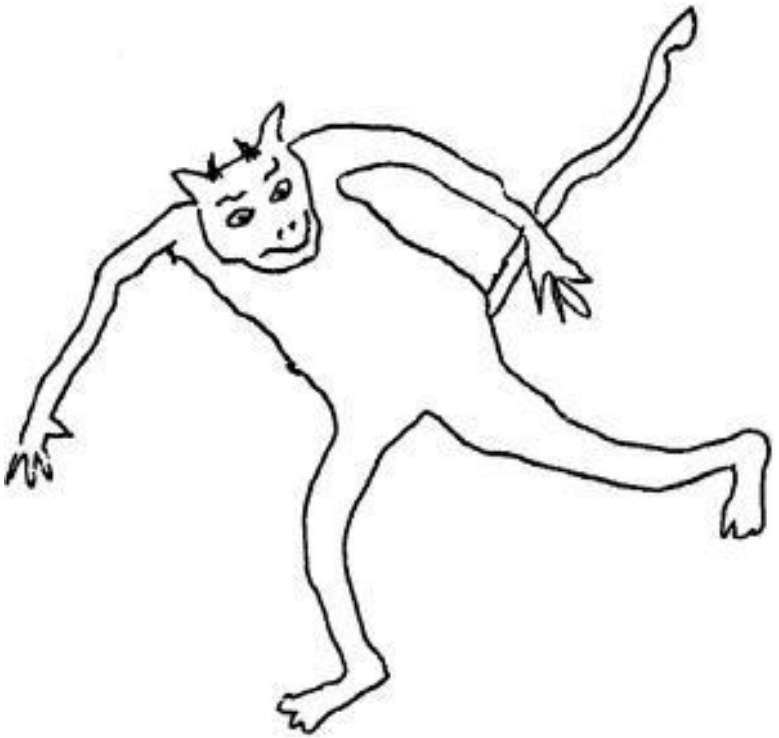
которые разрушили их отношения и поставили под вопрос их служебное положение. Самому роботу тоже не поздоровилось. Одна из «потерпевших» отомстила ему, задав в присутствии коллег вопрос, на который они жаждали получить противоположные ответы, и робот сгорел, не справившись с этим противоречием.

От того, будем ли мы такими роботами или найдем в себе силы быть людьми, способными конструктивно использовать негативную информацию о себе, зависит и наше благополучие. К сожалению (или к счастью), негативные последствия самообмана не обязательно проявляются ярко и сразу, а часто накапливаются постепенно. Это нередко не позволяет нам отследить связи причин и следствий.

Неосознаваемая психологическая защита – это анестезия, наркоз, позволяющий нам избежать боли, когда «правда глаза колет». Когда мы ослаблены, нам слишком тяжело под грузом навалившихся на нас проблем, то может быть полезно, и необходимо защититься на время, чтобы попросту не сломаться. Однако стоит ли жить под наркозом постоянно? Хорошо еще, если он местный и касается какой-то узкой сферы. Увы, и тогда в ней может развиваться омертвение, и вы утратите с нею связь. К тому же, к обезболиванию формируется привыкание, и оно имеет тенденцию к расширению. Если человек «заедает» свои неприятности, особенно, если все время пытается «подсластить пилюлю», то это расширение сказывается на габаритах его тела в буквальном смысле.

Мы все прекрасно знаем, что немало людей живут в плену собственных иллюзий. Многие откровенно выбирают общий наркоз, «лезут в бутылку» или «салятся на иглу» в прямом смысле слова. В последнее время вновь распространились «хорошо забытые старые» анестетики, и уже немало психотерапевтов рекламируют свои услуги по избавлению от одержимости азартными играми.

Человечество выработало множество способов для того, чтобы справляться со своей болью без «наркоза» и иметь возможность отказаться от него. Одним из способов, и отнюдь не лучшим, может быть манипуляция, которая основана на цинизме.



Существуют менее (вернее совсем не) вредные, гораздо более эффективные и возвышенные средства, например, искусство. Человек выражает себя в своих художественных произведениях, сопереживает героям чужих творений, тем самым освобождаясь от неприятных для себя чувств, переживаний, желаний.

Ярким примером этого может быть Бетховен: его героические бунтарские произведения спасли его самого от того, чтобы он в реальности осуществлял агрессивные действия. Хотя творчество не сделало его характер очень мирным и приятным, оно создало гениального композитора, произведениями которого восхищаются и лечат свои душевные раны многие поколения людей.



Изыди! Знать тебя не желаю!

Еще один из древнейших и эффективнейших способов – это религия. Во всех мировых религиях мы находим идею злого духа, дьявола, беса и т. д., то есть религия позволяет человеку отделить от себя, вывести вовне, изгнать неприемлемые для него качества и все свои нежелательные поступки считать происками искушающего его дьявола.

Не случайно, пожалуй, самым эффективным лечением для, казалось бы, безнадежных наркоманов является обращение к религии. Сегодня классическое высказывание: «Религия – опиум для народа» приобрело буквальный, причем позитивный смысл. Сейчас появляется все больше молодежных лагерей, которые помогают наркоманам избавиться от пагубной зависимости, заместив наркотик верой.

Собственно, религия испокон веку и играла огромную психотерапевтическую роль. Богослужение и многие другие религиозные процедуры, прежде всего, такие, как исповедь – это гениальные, до тонкости продуманные психотерапевтические процедуры. Не удивительно, что и многие «новые русские», и представители криминалитета нередко обращаются к религии.

Несомненно, эффективным способом может быть и психотерапия, и это – шанс не заместить одну зависимость другой, более духовной, а действительно докопаться до корней и исцелить застарелые личностные травмы, осознать и отра-

ботать мешающие жить личностные комплексы.

Разъем 5

Падший ангел внутри нас

«Ах, какое блаженство знать, что я – совершенство, знать, что я – идеал!», – подпевает Мэри Поппинс последователь такой защитной стратегии. Парадокс состоит в том, что первым, кто в глубине души не верит в это, является именно он. Потому-то он так и пытается это доказать это своему внутреннему критику.

С точки зрения разума и логики совершенство возможно лишь теоретически, а реальным людям свойственны ошибки и заблуждения. В этом, собственно, и состоит живое дыхание человеческих творений в отличие от идеально симметричной и точной продукции машины. Стремление к совершенству – это замечательный двигатель прогресса, но только в том случае, когда оно не становится невротическим ступором, лишая человека непосредственности и радости бытия. Совершенный, стерильный – значит, мертвый.



Ах, какое блаженство знать, что я совершенство...

Умом, наверное, все это понимают, а вот смутные чувства нашептывают иное. Часто именно подсознание начинает и выигрывает. Беда в том, что наш внутренний критик формировался в том возрасте, когда логика пребывала в зачаточном состоянии, и мы оказались перед ним беззащитны. Если

как следует сосредоточиться и дать свободу своей интуиции, то можно даже распознать голос или голоса этого критика – это кто-то из значимых взрослых нашего детства, чаще всего, родители.

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.