

## СОДЕРЖАНИЕ

---

<i>Введение</i> .....	3
Глава 1. <b>Конфликт как источник развития</b> .....	7
Глава 2. <b>Основные стратегии управления конфликтами</b> .....	31
Глава 3. <b>Личностные конфликты</b> .....	47
Глава 4. <b>Скрытые конфликты</b> .....	69
Глава 5. <b>От конфликта к сотрудничеству</b> .....	94
Глава 6. <b>Как урегулировать конфликт, не разрушив отношения</b> .....	120
Глава 7. <b>Как действовать в сложных ситуациях и общаться с «трудными» людьми</b> .....	140
<i>Приложение</i> .....	170
О компании «Dale Carnegie Training» .....	170
Принципы Дейла Карнеги .....	171

## 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 отношения;

- 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 ostracизма. 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 эмоциональном 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 конфликтами 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

**Б**ольшинство 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 возникли 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 команде. 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.