

# ВЫИГРАТЬ МОЖЕТ КАЖДЫЙ

---



## Как разрешать конфликты Хелена Корнелиус и Шошана Фэйр Перевод П.Е. Патрушева

### «ВЫИГРАТЬ МОЖЕТ КАЖДЫЙ»

Хелена Корнелиус, Шошана Фэйр

Редактор: Б. Кондрашов Художники: Р. Робертс Д. Джагтенберг

Хелена Корнелиус, Шошана Фэйр

К-51

Выиграть может каждый.

Практическое руководство по конфликтологии для предпринимателей, широкого круга читателей.

ISBN 5-85282-001-6 (СНГ)

ISBN 0-7318-0111-3 (Австралия)

Авторы предлагают читателям простые и эффективные методы, применимые при разрешении конфликтов любого уровня. Основанные на последних достижениях психологии, психоанализа и социологии рекомендации оказались столь действенными в практическом применении, что книга стала на Западе бестселлером. За два года она переиздавалась шесть раз, получив широкое признание читателей, давших этой книге свое название — "Новый Карнеги".

03004000000-001 ББК 88,5 К

без объявления К-51

X-97(03)-92 ISBN 5-85282-001-6 (СНГ) ISBN 0-7318-0111-3 (Австралия)

**EVERYONE CAN WIN**

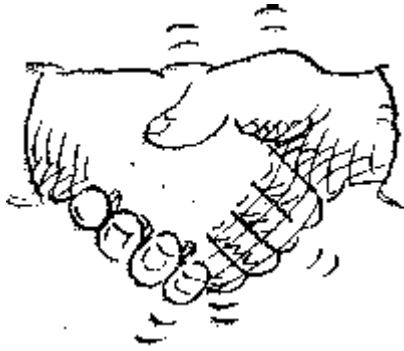
*First published In Australia In 1989 by Simon & Schuster Australia*

*Reprinted 1989, 1990 (three times), 1991 (twice) A division of Paramount Communications Inc. © 1989 Helena Cornelius and Shoshana Faire*

*National Library of Australia*

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

<b>ВЫИГРАТЬ МОЖЕТ КАЖДЫЙ .....</b>	<b>1</b>
<b>ОГЛАВЛЕНИЕ .....</b>	<b>1</b>
<b>ВСТУПЛЕНИЕ .....</b>	<b>3</b>
<b>ОБ АВТОРАХ.....</b>	<b>11</b>



**Посвящается Стелле Корнелиус,  
чья мудрость и способность к  
состраданию  
не перестают вдохновлять нас.**

## ***Вступление***

*«Выиграть может каждый»* — это новая концепция выигрыша, которая не подразумевает проигрыша другой стороны. Ее цель — показать, что любое взаимоотношение может быть взаимовыигрышным. Представление о победе и поражении при разрешении проблемы заменяется представлением о партнерстве.

Идеи, изложенные в этой книге, основаны просто на здравом смысле. Тем не менее они далеко не общепризнанны. Обычно конфликтующие стороны обращают больше внимания на собственные интересы, а не на интересы других. Мы надеемся, что после того как вы ознакомитесь с этой книгой, вы станете поборником подхода «выиграть/выиграть». Вы найдете множество путей, для того чтобы убедить своего оппонента в преимуществах метода «выиграть/выиграть» над методом «выиграть/проиграть». Вы научитесь как можно полнее удовлетворять свои нужды, не ущемляя нужд других. Естественно, иногда со стороны будет казаться, что вы не выиграли, однако вы научитесь тому, как кажущийся проигрыш можно превратить в зачаток новой победы.

Теория и практика разрешения конфликтов растут бурными темпами. В 1986 году, названном Международным Годом Мира, Австралийская ассоциация содействия ООН основала Организацию по разрешению конфликтов как часть ее Программы Мира. Ее задача — разрабатывать и внедрять навыки по разрешению конфликтов для их эффективного применения в личной жизни, на работе и в международных отношениях. Для того чтобы достичь мира в мире, надо научиться сначала разрешать конфликты в личной жизни.

Наблюдая за людьми, находящимися в конфликте, и пользуясь данными из самых различных областей, таких, как менеджмент и воспитание детей, психология и боевые системы единоборства, развитие личности и становление критического мышления, организация тщательно отработала комплекс главных навыков. Очень скоро эти практические навыки стали удобными «бирками» в общей картотеке идей и литературы по проблеме разрешения конфликтов. Они были положены в основу программы обучения. Их практическое значение для улучшения жизни людей не могло более подвергаться сомнению.

Организация по разрешению конфликтов преподает эти навыки в деловых, правительственных и общественных организациях, помогает ознакомлению с ними в школах, колледжах и университетах (при преподавании таких, например, предметов, как право, планировка городов, медицина, социальная и общая психология, психология общения). Эти навыки оказались особенно полезными руководителям, политическим и профсоюзным деятелям, тем, кто первыми встречает посетителей в организации любого типа, людям, помогающим обездоленным; экологическим и другим инициативным группам иными словами, всем, кому часто приходится сталкиваться с конфликтами. Эти навыки помогают перейти от конфронтационного мышления к сотрудничеству. Подобный подход полезен в бизнесе, в общественной работе и в личных отношениях.

Книга *«Выиграть может каждый»* дает вам приемы, а не правила. Каждая глава знакомит вас с одним из двенадцати приемов. Один и тот же прием может быть приложен к самым различным сферам деятельности. В целом навыки, которые вы преподнесете дипломату-международнику, мало отличаются от навыков, которым вы учите ребенка. Прием, оказавшийся полезным на кухне за завтраком, может пригодиться днем во время деловой встречи. При подборе примеров и иллюстраций мы старались отразить разнообразие контекстов и переносимость приемов из одной ситуации в другую.

Каковы эти приемы? Вот их краткий перечень:

#### **Глава 1..**

Выиграть/выиграть: как учесть нужды каждого.

#### **Глава 2.**

Творческий подход: как превратить проблему в возможность открыть для себя и для других нечто новое.

#### **Глава 3.**

Эмпатия: приемы общения, ведущие к сближению. Выслушайте мнение оппонента. Дайте ему возможность высказаться.

#### **Глава 4.**

Оптимальное самоутверждение: нападать на проблему, а не на личность. Выскажите свое мнение так, чтобы вас услышали.

#### **Глава 5.**

Совместная власть: как нейтрализовать борьбу за власть. Как добиться «совместной власти».

#### **Глава 6.**

Как управлять эмоциями: страх, гнев, обида и разочарование могут стать стимулом положительных перемен.

#### **Глава 7.**

Готовность к разрешению конфликта: как опознать личные установки, мешающие объективному взгляду на вещи.

#### **Глава 8.**

Картография конфликта: как графически отразить все факторы для нахождения общей точки зрения.

#### **Глава 9.**

Выработка альтернатив: их совместный творческий поиск.

#### **Глава 10.**

Переговоры: эффективное планирование и варианты стратегии для достижения согласия.

## **Глава 11.**

Посредничество: как помочь другим добиться взаимопонимания в поиске совместных решений.

## **Глава 12.**

Расширение кругозора: видеть проблему в широком контексте и в долгосрочной перспективе.

В любом конфликте один-два из этих навыков окажутся особо полезными. Остальные останутся в вашем резерве до подходящего момента. Пользуйтесь «Памяткой навыков» в Приложении для анализа проблемы или быстрой проверки применимости определенных навыков к данной ситуации.

По ходу чтения этой книги старайтесь по возможности увязывать описанные навыки с вашим личным опытом. Приводимые нами примеры могут напомнить вам об аналогичных случаях из вашей жизни. Вы усвоите навыки гораздо скорее, если будете соотносить их с собственным опытом, не останавливаясь только на их умозрительном восприятии.

Эта книга рассчитана не на то, чтобы, прочтя ее раз, положить затем на полку. Держите ее под рукой, обращайтесь к ней при первых признаках зарождающегося конфликта. Приколите где-нибудь на виду одну из соответствующих данному конфликту ключевых фраз, напечатанных на полях этой книги, или проработайте с кем-нибудь краткое изложение соответствующей главы. Работайте с этой книгой, пока она не станет частью вашей жизни. «Любовь к ближнему» требует навыков и практики.

Цель этой книги — помочь прийти к положительному восприятию конфликта, а не уйти от него или подавить его. Книга поможет вам добиться ваших целей, рассматривая конфликт как творческую возможность. Успешное разрешение конфликта высвобождает энергию, приносит радость и чувство удовлетворения. Ваш дом может стать гербарием самооценки, школа — полем психологического роста, а рабочее место — кладезем взаимовыручки. Тогда, возможно, наша планета будет готова к сотрудничеству, необходимому для подлинного мирного сосуществования.

Итак, вы хотите более тесных взаимоотношений? Большой эффективности ваших действий и планов? Большой радости в жизни? Тогда читайте дальше!

# Ознакомление с понятием конфликта

Приходилось ли вам когда-либо яростно хлопнуть дверью, выходя из комнаты? Или быть глубоко задетым чьим-то грубым замечанием? Были у вас когда-нибудь ссоры с матерью? Если вы ответили на любой из этих вопросов утвердительно, вы знакомы с тем, что называется «конфликт».

Желали ли вы когда-либо поступить по-иному? Так или иначе вам приходилось иметь дело с конфликтами на протяжении всей вашей жизни и у вас выработались в этом отношении определенные навыки. Быть может, нам хочется расширить их. Об этом и пойдет речь в нашей книге.

Будучи индивидами с различными потребностями, вкусами, взглядами и ценностями, мы, увы, не можем избежать конфликтов. Все дело в том, как к ним подойти.

Конфликт может разразиться по поводу общей изгороди или общей границы, из-за того, кому мыть посуду или очищать загрязненную природу. Он может быть связан с нашими самыми интимными взаимоотношениями или с мимолетными связями. Если люди относятся нетерпимо к моральным, культурным, религиозным, политическим или иным различиям между ними, конфликт неизбежен, и его последствия зачастую бывают тяжелыми.

Конфликт может также послужить стимулом к переменам и толчком к прогрессу. Хотя навыки по разрешению конфликтов вовсе не гарантируют полного их разрешения во всех случаях, они могут предоставить новые возможности для расширения знаний о себе самом и других.

Давайте сначала посмотрим, что происходит при возникновении конфликта. Что происходит, если конфликт разрешается неправильно или подавляется? Взглянем на следующий перечень последствий:

<ul style="list-style-type: none"><li>• тревога</li><li>• уход</li><li>• проволочки</li><li>• беспомощность</li><li>• смятение одиночество</li><li>• низкая производительность</li><li>• вялость</li><li>• затаенный гнев</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• развал</li><li>• отрицание</li><li>• отход</li><li>• эскалация</li><li>• поляризация</li><li>• высокое кровяное давление</li><li>• стресс</li><li>• усталость</li><li>• болезнь</li><li>• битая посуда!</li></ul>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

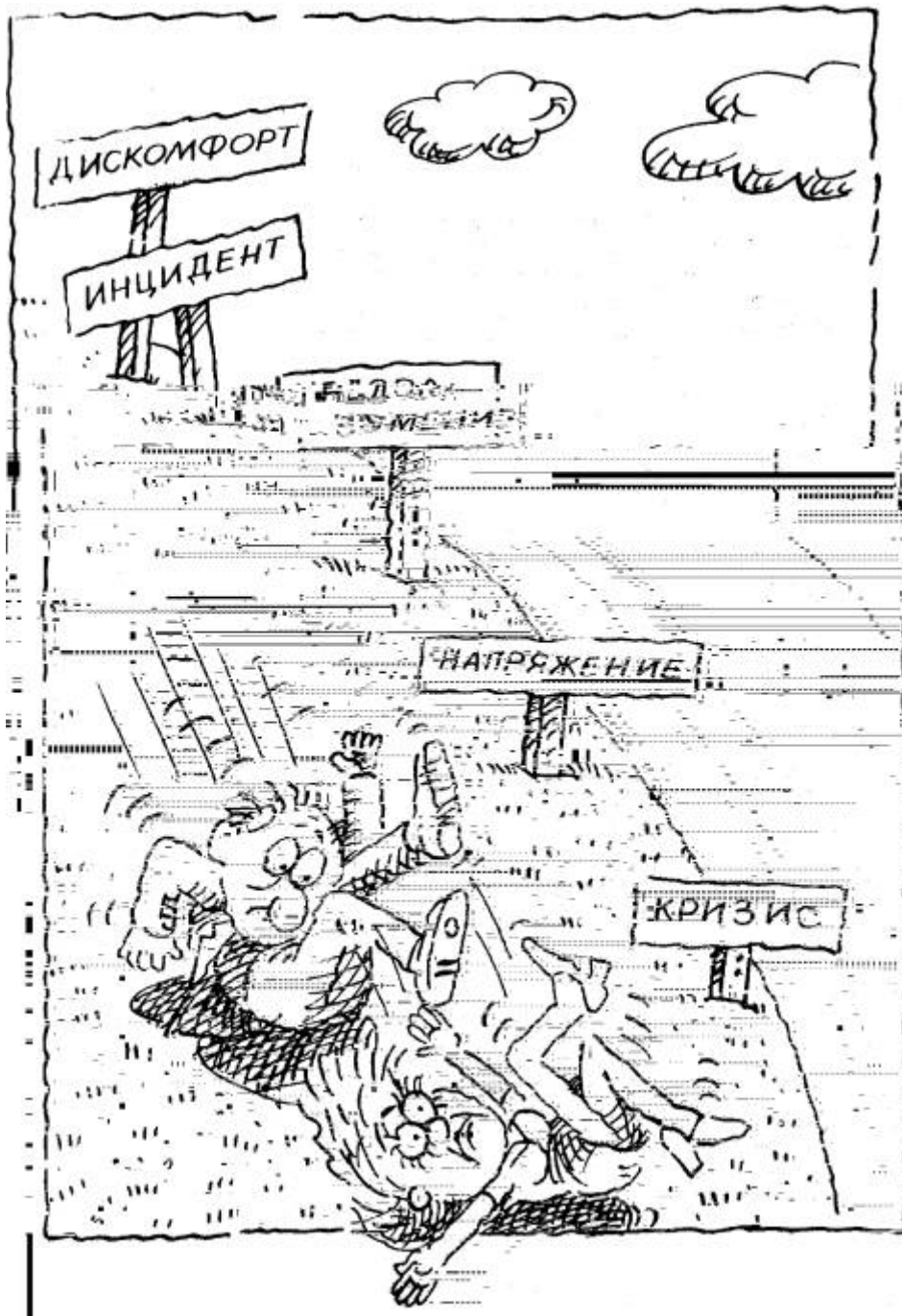
А вот что происходит, если конфликт разрешается правильно. Второй перечень:

<ul style="list-style-type: none"><li>• всё идет гладко</li><li>• покой</li><li>• веселье</li><li>• кипучая энергия</li><li>• счастье</li><li>• открытость</li><li>• эффективность</li><li>• ощущение силы</li><li>• облегчение</li><li>• радость общения</li><li>• чувство успеха</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ощущение расширения возможностей чувство локтя перемены</li><li>• рост положительных личных качеств</li><li>• расширение взаимоотношений</li><li>• мир</li><li>• расслабление</li><li>• крепкое здоровье</li><li>• спокойный сон</li></ul>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Конфликт может быть позитивным или негативным, конструктивным или деструктивным, в зависимости от того, как мы его разрешим. Он редко бывает застойным — перемены возможны в любое время. Иногда мы можем изменить его курс просто взглянув на него по-другому. Даже ссора может стать источником развлечения! Однако подобное преобразование конфликта есть своего рода искусство, которое требует особых навыков. Мы должны уяснить себе прежде всего, что наши ссоры и разногласия суть часть жизни и что ошибочно пытаться избежать их. Наша жизнь может стать менее тягостной, если мы научимся предвосхищать возможный конфликт и подходить конструктивно к его разрешению.

Разрешение конфликта зависит во многом от уровня нашей бдительности, ибо он предваряется более или менее очевидными сигналами. Назовем их «сигналами конфликта».

Кризис как сигнал достаточно очевиден. Когда человек рвет свою связь с партнером по работе или по любви, ясно, что, судя по всему, мы имеем дело с неразрешенным конфликтом.



**Конфликт как  
нераскрытая возможность.**



## ***СИГНАЛЫ КОНФЛИКТА***

### ***Кризис***

Кризис как сигнал достаточно очевиден. Когда человек рвет свою связь с партнером по работе или по любви, ясно, что, судя по всему, мы имеем дело с неразрешенным конфликтом.

Насилие также указывает на несомненное присутствие кризиса, равно как и ожесточенные споры, когда люди оскорбляют друг друга, потеряв контроль над эмоциями. В ходе кризиса обычные нормы поведения теряют силу. Человек становится способным на крайности — в своем воображении, а иногда и на самом деле.

### ***Напряжение***

Это еще один очевидный сигнал. Состояние напряжения искажает наше восприятие другого человека и многих его действий. Наши взаимоотношения обременяются весом негативных установок и предвзятых мнений. Наши чувства по отношению к оппоненту значительно изменяются к худшему. Сами взаимоотношения с ним становятся источником непрерывного беспокойства. Ситуация подобна древесному сухостю, готовому к вспышке от первой искры. Если муж просит у жены передать ему солонку, а она отвечает на это: «Тебе что, не нравится моя стряпня?» — тут мы, вероятно, имеем дело с застарелым конфликтом. Быть может, муж несколько раз поздно вернулся домой и жена пришла к определенным выводам, не имея достаточно веских на то оснований. Быть может, вся эта история вызвана простым недоразумением, однако в атмосфере напряженности недоразумение может быстро перерасти в конфликт.

### ***Недоразумение***

Мы зачастую впадаем в недоразумения, делая ложные выводы из ситуации, чаще всего из-за недостаточно четкого выражения мыслей или отсутствия взаимопонимания. Иногда недоразумение вызвано тем, что данная ситуация связана с эмоциональной напряженностью одного из ее участников. В таком случае его мысли имеют склонность непрерывно возвращаться к одной и той же проблеме. Ее восприятие искажается.

### ***Инциденты***

Сигнал о том, что вы являетесь участником инцидента, несущего в себе зерно конфликта, обычно незначителен. Какая-то мелочь может вызвать временное волнение или раздражение, однако через несколько дней она нередко забывается. В вышеприведенном примере о солонке и кажущемся неприятии мужем приготовленного женой обеда напряженное состояние жены и возникшее недоразумение предварялось, возможно, несколькими малозначительными на первый взгляд инцидентами. Возможно, муж пару раз не предупредил ее о позднем возвращении с работы. Она решила не устраивать скандала в тот момент, хотя невнимательность мужа заронила зерно сомнения в

ее сознание. Такой сам по себе незначительный инцидент может, будучи неверно воспринятым, привести к эскалации конфликта.

### *Дискомфорт*

Это интуитивное ощущение, что что-то не так, хотя выразить его словами трудно. В данном случае к интуиции полезно прислушаться, более того, ее надо приветствовать. Спросите себя: «Могу ли я что-то сделать по этому поводу в данный момент?» Вам может прийти в голову какой-то шаг, о котором вы и не подумали бы в другое время. В другой ситуации ничего иного сделать нельзя, кроме как оставаться начеку.

### ***Следите за сигналами конфликта.***

Если вы научитесь опознавать сигналы дискомфорта и инцидентов и быстро реагировать на них, вы можете зачастую предотвратить возникновение напряжения, недоразумений и кризисов.

## **КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ**

Первый шаг в искусстве разрешения конфликтов — это способность воспринимать конфликт как нераскрытую возможность и следить за появлением сигналов конфликта.

## ОБ АВТОРАХ

**Хелена Корнелиус** — психолог. Мать троих детей. Хелена—директор сети по урегулированию конфликтов, автор учебных программ для школ, высших учебных заведений и системы повышения квалификации, консультант крупных организаций, посредник и организатор группового взаимодействия.



**Шошана Фейр** — специалист по практической коммуникации и налаживанию отношений между людьми и организациями. Ее семинары по урегулированию конфликтов, посредничеству и переговорам хорошо известны в различных уголках Австралии. Она также успешно организует групповое взаимодействие, между сторонами, желающими принять конструктивные решения.

