

НЕЙТ  
РЕГИЕР

# КОН ДИКТ

- это подарок

КАК  
НАПРАВИТЬ  
ЭНЕРГИЮ  
РАЗНОГЛАСИЙ  
В МИРНОЕ  
РУСЛО

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

# ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение .....	11
----------------	----

## ЧАСТЬ I.

### КОНФЛИКТ С ПОТЕРЯМИ: ДРАМА НАС УБИВАЕТ

Глава 1. Конфликт. «Большой взрыв» коммуникации .....	21
Глава 2. Драма. Неконструктивное использование энергии конфликта .....	27
Глава 3. Но я всего лишь пытаюсь помочь! Благие намерения, непреднамеренные последствия .....	53

## ЧАСТЬ II

### ТОЧКА ОПОРЫ ДЛЯ КОНСТРУКТИВНОГО КОНФЛИКТА: СОСТРАДАТЕЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ СПОСОБНА ИЗМЕНИТЬ МИР

Глава 4. Сострадание. Удел сильных духом .....	71
Глава 5. Сострадание и циклы человеческой цивилизации. Не оплошаем ли на этот раз? .....	107

ЧАСТЬ III  
КОНФЛИКТ — ЭТО ПОДАРОК.  
ПРАКТИКУМ ДЛЯ ПОЛЬЗОВАТЕЛЯ:  
ЗАПУСК ЦИКЛА СОСТРАДАНИЯ  
ОТ NEXT ELEMENT

Глава 6. Нарушители будут наказаны. Три правила цикла сострадания .....	123
Глава 7. Внимание, драма на подходе! Три опережающих индикатора .....	139
Глава 8. Все дело в выборе. Три пути движения .....	149
Глава 9. Ответственность коучинга в отсутствие драмы. Подстройка и движение .....	171
Глава 10. Формула сострадательного конфликта. Противостояние драме состраданием и ответственностью .....	193
Глава 11. Конфликт — это подарок. Подготовка к бою .....	215
Приложение А. Руководство по личностному росту .....	239
Приложение Б. Подготовка к конфликту: создание собственного банка О-Н-Н-О .....	251
Примечания .....	255
Глоссарий терминов и выражений .....	259
Благодарности .....	263
Об авторе .....	267

## Глава 1

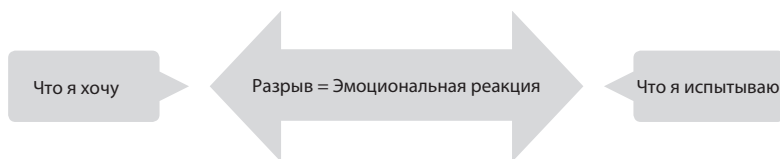
# Конфликт

### «Большой взрыв» коммуникации

*Проблема существует только тогда, когда есть разница между тем, что происходит на самом деле, и тем, что вы хотите, чтобы происходило.*

Кен Бланшар

На самом базовом уровне конфликт — это разрыв между нашими желаниями и тем, что происходит с нами в действительности. Конфликт подстерегает нас повсюду. Скажем, я хочу получить свой латте до 7:50, чтобы не опоздать на работу, но в Starbucks, как назло, длинная очередь. Я хочу, чтобы моя команда сплотилась вокруг нашего стратегического видения, а у ребят, видите ли, много вопросов. Мне нужно завтра чувствовать себя отдохнувшим, но сегодня вечером я хочу задержаться у телевизора, посмотреть три эпизода моего любимого сериала на Netflix\*. Я хочу, чтобы отметили мою упорную работу над проектом, а получаю от клиента критику. Я убеждаю себя в правильности принятого решения, но мое нутро сжимается в тисках сомнений.



\* Американская развлекательная компания, основанная в 1997 году, поставщик фильмов и сериалов на основе потокового мультимедиа. *Прим. пер.*

Я хочу быть уверен, что сотрудники отдела продаж достойно представят наш бренд потенциальным заказчикам, а они схлестнулись в споре о деловых качествах друг друга. Я хочу чувствовать себя в безопасности в собственном доме, но меня терзает страх, потому что две семьи по соседству недавно пострадали от разбойных нападений.

Что происходит, когда возникает конфликт? Каким органом вы его чувствуете? Учащается ли сердцебиение? А как ведет себя желудок? Вы ощущаете жжение или тяжесть? Возможно, руки становятся холодными и липкими, а к шее приливает жар. Или волосы на загривке встают дыбом? Может быть, вы замечаете путаницу в мыслях или всплеск эмоций. Кто-то замыкается в себе. Кто-то буйствует. Некоторые научились принимать это как должное. Но для большинства из нас конфликт — это, конечно, стресс. И чем серьезнее конфликт, с которым мы сталкиваемся, тем сильнее его эмоциональное, физическое и психологическое воздействие на нас.

## КОНФЛИКТ ПОРОЖДАЕТ ЭНЕРГИЮ

Прежде чем дать положительную или отрицательную оценку роли конфликта, разобраться в том, как на него реагировать, важно понять, что конфликт порождает энергию. И она проявляется в самых разных формах. Вас может захлестнуть поток мыслей и фантазий о том, что делать дальше. У кого-то учащается сердцебиение и краснеет лицо из-за повышения уровня кортизола в крови. Кто-то испытывает непреодолимое желание дать отпор или сбежать.

Конфликт вырабатывает энергию, тут все просто и ясно. Конфликт неизбежен. На самом деле я готов утверждать, что конфликт — это часть великого вселенского замысла. И я убежден, что он необходимая составляющая человеческого существования. Люди созданы непохожими друг на друга. Именно поэтому у нас разные потребности, желания и стремления. Конфликт возникает, когда они сталкиваются.

Конфликт — это энергия. Он неизбежен. Остается только решить: что делать с энергией конфликта? Куда ее *направить*?

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

## КОГДА КОНФЛИКТ СТУЧИТСЯ В ДВЕРЬ, КАК ВЫ С НИМ БОРЕТЕСЬ?

Наш многолетний опыт работы с межличностными конфликтными ситуациями показывает, что при их возникновении люди вступают в борьбу. И расходуют энергию на эту битву, которая обычно принимает одну из двух форм: мы боремся «против» или «за».

Борьба «против» — это процесс противостояния и разрушения. Здесь приходится принимать чью-то сторону, создавать враждебные лагеря, рассматривая противостояние исключительно с точки зрения победы или поражения, в противоборстве решая проблему несоответствия между тем, что мы хотим, и тем, что получаем. Борьба «против» ведется повсюду. В политике и религии. В новостях. В социальных сетях. Достаточно прочесть любой пост на Facebook, чтобы составить представление о том, как самоуверенные, нравоучительные, предвзятые и догматичные суждения создают атмосферу непримиримой борьбы «мы против них». Борьба «за» — это процесс взаимного сближения и созидания. В этом случае мы смотрим на решение любой проблемы как на улицу с двусторонним движением, выбираем беспроектную стратегию и принимаем общую ответственность за устранение противоречия между тем, что мы хотим, и тем, что имеем.

*Цель конфликта в созидании.*

Майкл Мид

Мой друг — поэт, психолог, мифолог и музыкант Майкл Мид — говорит, что «цель конфликта в созидании». Ого, это серьезное заявление! Я с ним полностью согласен. Если конфликт неизбежен и он генерирует энергию, а создание чего-то нового требует сил, то все встает на свои места. Определяющим фактором становится использование энергии конфликта — продуктивное для созидания или деструктивное для разрушения. Выбор зависит от нас. Каждый человек способен трансформировать энергию конфликта в созидательную силу.

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Такое понимание конфликта в значительной степени отличается от того, чему меня учили в школе, и даже расходится с тем, что я нахожу в большинстве книг по лидерству. Общепринятая мудрость гласит, что конфликт нуждается в управлении, подавлении или контроле. Почему? Да потому что большинство привыкло бороться «против» во время конфликта. Когда мы спрашиваем людей, что первое им приходит на ум, когда они думают о конфликте, чаще всего слышим в ответ: «очень угнетает», «люди страдают», «ничего хорошего из этого не выходит», «избегаю по возможности» или «стараясь выйти победителем». И мало кто с энтузиазмом говорит о нем как о творческой силе. Точно так же нам редко попадаются руководители, которые освоили искусство конструктивного, созидательного конфликта.

## ДРАМА И СОСТРАДАНИЕ

Два важнейших понятия в этой книге и нашей философии трансформационной коммуникации — это «драма» и «сострадание». Вы сами убедитесь в том, как часто эти темы повторяются, обрастают новыми смыслами и находят все более широкое применение не только на страницах книги, но и в работе Next Element в целом.

Драма — это следствие ошибок в управлении энергией конфликта. Драма увлекает ее в русло самооправдания — одного из сильнейших человеческих побуждений, которое почти всегда втягивает нас в беду.

Сострадание — это способность понять и разделить чужую боль.

Сострадание рождается, когда люди берут ответственность за свои чувства, мысли и поведение и стремятся направить энергию конфликта в русло эффективных решений, сохраняя достоинство всех вовлеченных в него лиц. Сострадание не ограничивается проявлением заботы о других. Это желание и готовность оказаться на передовой и сражаться наравне с другими.

Величайшие агенты перемен, сделавшие огромный позитивный вклад в историю человечества, практиковали именно такое сострадание. От Ганди до Манделы, от матери Терезы до Мартина Лютера

Кинга — все они боролись *за*, а не *против*. Следующая глава раскрывает динамику, модели поведения и последствия драмы, которые возникают, когда люди воюют против себя и друг друга.

---

*Приложение А. Руководство по личностному росту, разработанное специально для тех, кто хотел бы глубже изучить концепции, изложенные в каждой главе. Оно станет вашим помощником в программе саморазвития наряду с тренером или консультантом, надежным другом или наставником. Руководство составлено по номерам и названиям глав, поэтому вы легко найдете интересующие вас тезисы.*





[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

