

Далее следует сцена с непередаваемой игрой слов. Уверен, такая ситуация тоже знакома многим. Самое время определить, является ли она конфликтом, независимо от того, как будет развиваться дальше.

Задание 2

Выберите из двух историй ту, в которой, по вашему мнению, есть настоящий конфликт, и обоснуйте ответ. Подумайте хотя бы, как бы вы его обосновали. Возьмите на это секундочку. Теперь давайте разбираться.

Так вот ты какой, конфликт!

Начнём, по старой доброй педагогической традиции, с определения.

**КОНФЛИКТ — ЭТО ВЫГОДНОЕ ВСЕМ УЧАСТНИКАМ
КОММУНИКАЦИИ ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ
ИЛИ ПРОТИВОСТОЯНИЕ СТОРОН.**

Немного сложно звучит, но сейчас разберемся.

Из этого определения мы можем выделить основные признаки конфликтной коммуникации. Их четыре:

- 1. Наличие участников или субъектов конфликта** — двух или более сторон, то есть действующих лиц. Без них конфликт невозможен;
- 2. Противостояние** или взаимное противодействие между этими самыми субъектами. К слову сказать, конфликт рассматривает ситуации как противостояния, так и противодействия. То есть активной и пассивной формы. Если мы просто противостояим — это тоже конфликт;

3. **Объект**, за который идёт борьба. Обычно он есть всегда. Если не за что бороться, то и непонятно, в чем конфликт;
4. **Выгода от сохранения противостояния**, предполагающая нежелание ни одной из сторон уладить конфликтную ситуацию.

Вот такая картинка.

Важно понимать, что конфликтной коммуникацию можно считать, только если она обладает одновременно всеми четырьмя признаками. Если чего-то не хватает, значит, перед нами не конфликт.

С первыми тремя признаками, думаю, всё ясно: наличие субъектов конфликта; собственно противостояние или противодействие; то, за что идет борьба, то есть объект. С этим все понятно. А вот четвертый, как правило, вызывает резонный вопрос: разве стороны конфликта не должны хотеть договориться, чтобы получить своё и поскорее закончить противостояние, отбирающее нервы и время? При чем тут выгода?

Если рассматривать гипотетический конфликт, действительно, далеко не всегда очевидно, что стороны могут попросту не хотеть договориться.

Более того, по законам жанра они и не должны этого хотеть. Ведь выгода от сохранения противостояния далеко не всегда проистекает из объекта, за который идёт борьба. Заинтригованы? Отлично, с этим феноменом мы ещё встретимся в главах, посвящённых разным уровням конфликта. А пока давайте расскажу метафору, которая кое-что должна прояснить.

Представьте себе двух человек, бегущих друг за другом. Один пытается оторваться, второй за ним гонится, причём вовсе не с целью обнять и расцеловать, а, скорее, наоборот, сделать что-то не слишком приятное. Как это было у Юрия Деточкина, один убегает, а второй догоняет. Как вы думаете,

является ли эта погоня конфликтом? Хороший вопрос. Давайте немного разнообразим сюжет.

А что, если преследователь вдруг выкрикивает что-то в спину убегающему? Нечто такое обидное, чего никак нельзя стерпеть. Представили? Наш «беглец» услышал это непотребство, останавливается, разворачивается на пятках, наставляет указательный палец на грудь догоняющего и дрожащим от злости голосом произносит: «Ну всё. Ты договорился. С этого момента игры кончились». Теперь начнем разбираться.

Есть ли конфликт здесь? А почему? И в чем разница?

Должен сказать, это принципиальная вещь, и я хочу, чтобы вы запомнили: тот метафорический «разворот на пятках» и есть поворотная точка, в которой рождается конфликтная коммуникация. До этого момента никакого конфликта не было: одна сторона чего-то хотела от другой, суежилась, бежала. Ну и что? Второй вся эта возня была до лампочки. По крайней мере до поры до времени. Тому, кто убегает, не хочется разворачивать конфликт. Ему хочется как можно скорее все это прекратить.

Сейчас нам совсем не важно, что именно заставило убегающего остановиться и встретиться с преследователем лицом к лицу. Важно вот что: приняв решение вступить в противостояние, субъекты конфликта, то бишь действующие стороны, не выйдут из него без борьбы.

*Вступление в конфликт — это результат либо сознательного, либо неосознанного **решения**, принятого всеми сторонами коммуникации.*

Пожалуй, пришло время вернуться к историям, описанным в начале главы. Ещё не забыли пенсионерку с документами и двух ночных парковщиков? Посмотрите на эти кейсы

ВСТУПЛЕНИЕ В КОНФЛИКТ —
ЭТО РЕЗУЛЬТАТ ЛИБО СОЗНАТЕЛЬНОГО,
ЛИБО НЕОСОЗНАННОГО РЕШЕНИЯ,
ПРИНЯТОГО ВСЕМИ СТОРОНАМИ
КОММУНИКАЦИИ.

глазами человека, который знает о конфликтах немного больше. Проверьте их на наличие четырёх признаков конфликта. Для наглядности заполните таблицу ниже, а затем возвращайтесь к чтению.

	СУБЪЕКТЫ КОНФЛИКТА	ПРОТИВОСТОЯ- НИЕ ИЛИ ПРО- ТИВОДЕЙСТВИЕ	ОБЪЕКТ, ЗА КОТОРЫЙ ИДЕТ БОРЬБА	ВЫГОДА ОТ СОХРАНЕНИЯ ПРОТИВОСТОЯ- НИЯ
История пер- вая, носталь- гическая				
История вто- рая, лириче- ская				

По полочкам

Если вы разложите это в голове, то очень быстро поймете, что кейс Лидии Петровны никаким конфликтом не является. Да, здесь замешано много эмоций, но ситуация, в которой расстроенный, уставший, сам себя накрутивший человек реагирует на какой-то там триггер, на крючок, который подбрасывает ему менеджер или оператор, ещё не означает конфликта. А в случае с нашей пенсионеркой именно это и произошло.

Представьте себе, что при тех же вводных данных, с теми же документами, с той же ситуацией поиска в промзоне, на пороге госучреждения Лидию Петровну встретил бы специально обученный сотрудник, предложил снять верхнюю одежду, помог взять талончик в очередь, подсказал, где находятся кулер с чаем, кофе или водой и туалет, пожелал приятного дня. Оператор начала бы разговор со слов: «Здравствуйте! Расскажите, пожалуйста, чем я могу вам помочь?»

В такой ситуации понятно, что обе стороны хотят одного и того же: как можно быстрее переоформить бумаги и больше никогда не встречаться. Никакого тебе противостояния и борьбы за выгоду — скукота! Но главное, без этого коммуникация может быть сколь угодно неприятной или приятной, но это не сделает её конфликтной. Потому что в ней нет самой основы. Нечему противостоять.

В это время с ночными парковщиками у нас развивается всё как полагается: оба хотят пристроить своих железных коней на один и тот же кусок асфальта. Ни один из них не готов уступить несмотря на поздний час, пустой желудок, неудобные туфли и утекающее впустую драгоценное время. Да что угодно еще. Ни один из них не готов уступить.

Обычно финалы подобных кейсов я не раскрываю, потому как ни воодушевляющие хэппи-энды, ни драматические развязки конфликтологов не интересуют. Наша работа заканчивается, когда стороны садятся за стол переговоров, как бы ни выглядел этот стол и эти переговоры, а о чём они там договорятся — не наша забота.

Но вам-то, я знаю, всё интересно, так что рассказываю.

О том, получилось ли у руководства злополучного государственного учреждения установить вешалки для одежды, разместить указатели и научить операторов видеть в клиентах людей, история умалчивает. Но вот с Лидией Петровной и её дачным участком всё хорошо: бумаги в порядке, душа на месте, запасы корвалола на всякий случай пополнены и доведены до максимума.

Что касается пары с парковки, они, увы, как бы ни мечтались многим моим читателям и читательницам, не поженились и даже не занялись сексом на заднем сидении одного из автомобилей. Возможно, им просто помешал случай в лице сердобольного прохожего, который задал вопрос: «А кто из вас завтра раньше выезжает?» Тут-то и оказалось, что припарковаться могут оба. Просто тот, кому выезжать раньше, должен

аккуратно припереть машину своего визави, не создав при этом проблем для окружающих. Магия, не иначе!

(На самом деле нет, но об этом мы обязательно поговорим ниже, а пока просто пользуйтесь лайфхаком, если он вам понравился).

Конфликт или не конфликт — какая разница?

Итак, вы уже обладаете ключевыми знаниями о конфликтной коммуникации (четыре заветных признака, без которых она не может существовать, мы уже выучили наизусть) и, потренировавшись «на кошках», сможете отличить конфликт от всего остального.

Правда, возникает логичный вопрос: а зачем? Иными словами, что вам даст умение отличать конфликтную коммуникацию от той, которая на неё только похожа, а на самом деле конфликтом не является?

Что же, призовём на помощь очередную метафору.

Представьте, что перед вами стоят два стакана с водой. Вы точно знаете, что в одном из них вода ледяная, а в другом ну очень горячая. В каком из стаканов какая вода — с ходу не понять, а вам страшно хочется пить. Как бы вы ни мучились, прежде, чем отхлебнуть из стакана, вы наверняка попытаетесь как-то различить содержимое. Пить совсем уж ледяную воду не шибко приятно, а кипятком и подавно в себя лить не стоит. Очень вам не рекомендую.

Присмотревшись и разобравшись, где что, вы быстро смекнёте, как быть дальше: в стакан с ледяной водой добавьте немного кипятка или подождёте, пока горячая вода сама остынет до комфортной температуры. Существует миллион способов. И уж точно вы не потащите ледяную воду в холодильник, а кипятком на плиту.

В коммуникациях дело обстоит точно так же: чтобы эффективно взаимодействовать с окружающими, нужно чётко понимать, с чем имеешь дело, и действовать согласно ситуации.

Впрочем, если вы не хотите влиять на ход коммуникаций, в которых оказываетесь, то и не заморачивайтесь. Жили же как-то до этого и даже с настоящими конфликтами художественно справлялись. Может, вас не всё устраивало, но, в конце концов, никто не идеален! По-моему, отличная отмазка.

Правда, полагаю, раз вы выбрали эту книгу и дочитали аж до этого места, желание что-то изменить у вас всё же есть. Например, перестать бояться конфликтов, а ещё лучше — научиться использовать их в своих целях, извлекая выгоду там, где её, казалось бы, нет и быть не может. Если вы хотите овладеть этим навыком, умение различать виды коммуникаций вам явно пригодится.

Инструменты, которыми можно и нужно пользоваться в конфликтах, мы обязательно разберём подробнее, чтобы вы смогли действовать согласно ситуации, а главное — в своих интересах.

Но сначала давайте посмотрим, в какие ловушки можно легко угодить, не понимая или не разбираясь, с каким видом коммуникации, конфликтной или нет, вы имеете дело.

Ловушки и позитивное деловое общение

Для начала познакомимся с полным антиподом конфликта, который в нашей методологии называется позитивным деловым общением (ПДО). Как раз к нему конфликтологи обычно приводят клиентов, помогая разрешать затянувшиеся коллизии и противоречия.

Этот тип коммуникации обладает низкой энергией системы и высоким уровнем доверия между сторонами. Это позволяет сторонам вести продуктивные переговоры.

Цель позитивного делового общения — срезонировать, совпасть с собеседником и добиться согласия. Стороны ПДО не просто питают взаимное миролюбие, они готовы доверять друг другу ещё больше, чем до начала коммуникации.

В свою очередь, в конфликте каждая сторона стремится «отжать» у другой некое благо и не согласна жить дружно, по крайней мере, не здесь и не сейчас.

Чаще всего это видно невооружённым глазом, ведь и выглядят, и ощущаются договорные и конфликтные коммуникации по-разному. По крайней мере, до поры до времени и в большинстве ситуаций. Ну, а для всего остального, как говорилось в известной рекламе, есть первая коммуникативная ловушка.

Объясню на примере. В ПДО мы склонны доверять и договариваться, но это не исключает случаев, когда одна из сторон расстроена или рассержена. Вспомните Лидию Петровну в очереди госучреждения. Мы уже знаем, что в той довольно хрестоматийной для наших реалий ситуации главную роль сыграли эмоции, а именно накопившееся на тот момент у Лидии Петровны раздражение. Никакого конфликта не было (хоть и казалось, что был), но и позитивного делового общения из-за накала страстей не сложилось.

Легко ли спутать эту ситуацию с конфликтом и начать действовать соответственно? В смысле, не соответствующе. Особенно, если вы заводитесь с пол-оборота. В таких случаях попасть в ловушку ложного конфликта проще простого.

Чем это чревато, думаю, понятно.

Например, высок риск создать истинный конфликт на пустом месте и даже эскалировать его до таких высот, что мало не покажется никому. Не только участникам, но и зрителям. И ладно, если это хоть зачем-то нужно. А если нет? Страшно представить, какая прорва сил, нервов и времени будет потрачена на абсолютно пустую ругань.

Допустим, до этого момента вы внимательно читали книгу и запомнили все признаки конфликта. Попутно потренировавшись, вы научились замечать эту хитрую ловушку. Но как теперь перестать в неё попадать?

Для этого нужно помнить, что в отсутствие реального конфликта, даже будучи захваченным эмоциями, человек стремится к доверию, к тому, чтобы перейти в ПДО, как мы говорим более или менее профессионально.

По этой причине войти или вернуться в позитивное деловое русло не так уж сложно. Оппонента, переживающего сильные эмоции, нужно внимательно выслушать, попытаться понять, поддержать и утешить. Иными словами, проявить сочувствие и участие.

Эмпатия — это вообще очень полезный навык во всех ситуациях общения. Тем, кто знает это слово, все просто и понятно, а тем, кто не знает: словом «эмпатия» психологи обычно описывают нашу способность чувствовать, что происходит с другими людьми, или ставить себя на их место. Обычно это означает, что мы стремимся к людям, что нам с ними интересно.

Уменьшив эмоциональный накал, можно пробовать договориться. То же, к слову, касается ситуаций, когда бурю эмоций испытываете вы сами: есть множество техник, позволяющих довольно быстро успокоиться. Да и разговор с коллегой или соседом, стакан воды или немного чая с корвалолом никто не отменял.

Прямо вижу, как вы сейчас фыркаете и закатываете глаза. Конечно, это проще описать, чем сделать. Общаться с себе подобными, эмоциональными и взрывными, — та ещё работёнка. Приёмы и методы построения доверительных отношений в коммуникации — большая тема, которой мы здесь не касаемся, но я с удовольствием подскажу, куда копать в поисках ответов (рекомендации ищите в разделе «Полезное» в конце книги).

Замечу, что в конфликтной коммуникации эмоции могут быть отличными союзниками. Когда мы будем говорить об уникальных функциях конфликта, вы в этом убедитесь, а пока просто поверьте на слово, насколько это возможно: эмоции не нужно сдерживать. В них заключена энергия, которой важно давать выход. А иногда стоит и вовсе заявить о своей позиции со всей силой одолевающих чувств: ведь по-другому вас просто не услышат.

Итак, что делать, когда эмоции зашкаливают, хотя никакого конфликта нет, думаю, более-менее понятно.

Если вам зачем-то нужен конфликт, вы хотите эскалировать его — милости прошу. Ведите себя так, будто конфликт есть, и тогда его появление не заставит себя долго ждать.

Хотите вернуться к позитивному деловому общению — работайте с эмоциями, включайте эмпатию, вспоминайте о гуманизме. Помните: людей стоит любить хотя бы потому, что жить без них ужасно скучно. Кто не пробовал, тем сочувствую. Я проверял. Не повторяйте чужих ошибок.

Ловушки и неподходящие инструменты

Вернёмся к нашим ночным парковщикам. Как мы уже знаем, конфликт между ними есть: герои увлечённо спорят и сдаваться или уступать не собираются. Теперь представьте, что одна из сторон в самый разгар страстей начинает сокрушаться на тему глобальной нехватки парковочных мест в городе, сочувственно хлопает своего визави по плечу или, того хуже, предлагает обняться в знак солидарности. Как вам картинка? Возможно, кому-то это покажется неплохим сценарием развития событий, но для большинства людей такое поведение в разгар настоящего конфликта, мягко говоря, неуместно.

Попытки договориться
и помириться в разгар конфликта
могут привести к катастрофическим
последствиям.

Это хороший пример второй ловушки — использования непригодных для конфликтной коммуникации инструментов.

Справедливости ради отмечу, что методы позитивного делового общения при конфликте всё-таки могут сработать. В случае конфликта первого уровня (об этом мы подробнее поговорим ниже), который обычно легко сходит на нет, помириться теоретически возможно. Но для этого придётся приложить массу усилий и потратить уйму времени, и это всё равно не гарантирует успеха. Более того, это мероприятие легко может привести к обратному эффекту так, что спор разгорится с новой силой и придет к какому-то плохо управляемому результату.

В общем, этот путь я не рекомендую и призываю запомнить следующее.

Попытки договориться и помириться в разгар конфликта могут привести к катастрофическим последствиям.

Не верите? Тогда попробуйте погладить собаку, которая грозно рычит и скалит на вас зубы.

Действуя методами ПДО в конфликтной коммуникации, вы рискуете:

- проиграть — оппонент примет попытку договориться за слабость и перейдет в наступление с удвоенным энтузиазмом;
- взбесить собеседника и накалить страсти — попытку помириться он может расценить как манипуляцию с уходом от темы или вообще издевательства над ним.

Помните, что механизмы договорной и конфликтной коммуникаций совершенно разные, поэтому и набор

инструментов, которыми нужно с ними работать, сильно различается.

Возвращаясь к метафоре со стаканами с горячей и холодной водой: не стоит ставить на огонь то, что нужно остудить. Как, впрочем, и наоборот.

Задание 3

Вспомните несколько похожих на конфликт коммуникаций из собственной жизни. Препарируйте их с помощью таблицы ниже. Ответьте себе на вопрос: был ли в каждой из этих ситуаций настоящий конфликт? И, вспомнив, как вы выходили ли из этой ситуации, задайтесь вопросом: выходили так, как стоило бы? Выходили ли вы как из конфликтной или договорной? Это маленькое упражнение полезно делать в своей жизни время от времени.

СИТУАЦИЯ	СУБЪЕКТЫ КОНФЛИКТА	ПРОТИВОСТОЯНИЕ ИЛИ ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ	ОБЪЕКТ, ЗА КОТОРЫЙ ИДЁТ БОРЬБА	ВЫГОДА ОТ СОХРАНЕНИЯ ПРОТИВОСТОЯНИЯ	КОНФЛИКТ ИЛИ НЕТ?