

ОТ СПЕЦИАЛИСТА ДО РУКОВОДИТЕЛЯ

А. И. ТРУШКЕВИЧ

## ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫШЕ ТАЛАНТА



Сегодня строительная отрасль Беларуси, несмотря на мировой финансовый кризис, находится в динамике своего развития. Однако методы командно-административного управления, верно послужившие нам в переходный период, в новых условиях либерализации экономики теряют свою эффективность. Сама жизнь заставляет обратить пристальное внимание на хорошо зарекомендовавшие себя в мировой практике новые модели организации производства.

Книга Генри Нива, по мнению специалистов, одна из лучших интерпретаций учения Деминга — она неразрывно связана с его знаменитой книгой «Выход из кризиса». Г Нив, вслед за Э. Демингом, ломает привычные стереотипы отношения к труду: вместо требования неукоснительного выполнения формальных обязанностей — создание условий для раскрытия творческого потенциала работника, когда процесс труда превращается в удовольствие, общение с коллегами доставляет радость и коллектив живет как одна семья. Мощный потенциал бизнеса, выявленный в идеях Э. Деминга в изложении Г. Нива, сможет помочь руководителям любого ранга в условиях кризиса не потерять веры в успех предприятия в непростое для всех нас время. Ведь, как говорил Деминг, «выживание — дело добровольное».



Уважаемые читатели! В этом номере редакция заканчивает публикацию книги А.И. Трушкевича «Организация выше таланта», в которой он рассматривает производственный процесс с учетом внутреннего мира человека — его мотиваций и возможностей. Продолжая в рамках рубрики «Человек — мера всех вещей» тему «Человек в системе производственных отношений» предлагаем Вашему вниманию выдержки из книги Генри Нива «Пространство доктора Деминга». Автор книги — ученик и близкий друг Эдварса Деминга, которого заслуженно считают отцом японского экономического чуда. В результате перехода на методы управления, предложенные Демингом, Япония из раздавленной в войне, полуфеодальной, нищей страны за два десятилетия стала одним из ведущих государств с мощной экономикой и высоким уровнем жизни. Идеи Деминга послужили благоприятной средой для раскрытия потенциала японской нации.

EDWARDS  
DEMING



OUT OF  
THE CRISIS

## 4. Общение в труде

### 4.3. Противоречия — без конфликтов

*Природа противоречий. Субъективная граница добра и зла. Развитие неприязни в общении. Осуждение — это конфликт с собой и с другими. Производственные конфликты и их разрешение. Психологическая защита. Обсуждение проблем. Состязание больных умов. От смирения к примирению и прощению.*



*Проявляйте хоть иногда предусмотрительность — и вы сможете избежать многих конфликтов.*

Дэвид Мартин «Трудный разговор»

**Природа противоречий.** Коллективный труд связан с постоянным общением людей в процессе работы. А поскольку участники производства имеют различную профессиональную подготовку, опыт, способности и, наконец, характер, то естественно различие их целей, ценностей, интересов и самого поведения. В деловом общении часто возникают различия мнений, слов или действий, из которых одно является отрицанием другого. Противоречия, когда мысли и дела одного человека исключают мысли и дела другого, могут стать непримиримыми. Труднее всего преодолеваются мнения людей, построенные на негативной предпосылке: невежестве (незнании), зависти, недоброжелательности, упрямстве, нежелании вникнуть в суть проблемы, эмоциональной горячности. Лишь человек с высоким сознанием выдержанно согласится еще раз (более объективно) оценить свой взгляд на предмет или явление.

Производственная деятельность включает бесконечное множество вопросов, которые могут стать причинами разногласий и даже конфликтов, например распределение обязанностей, система оплаты труда и многое другое.

Противоречия в общении были и всегда останутся. **Главное — не допускать их перерастания в конфликты.** Назовем ряд условий, при которых столкновений будет намного меньше: если двое попытаются, во-первых, осмыслить свои слова и поступки или еще раз прислушаться к доводам другой стороны; во-вторых, если оба (или хотя бы один) не захотят допустить перерастания разногласий в конфликт.

Трудовой конфликт — это столкновение не бездушной техники, а людей, где каждый из участников имеет свой неповторимый по переживаниям внутренний мир. И хотя цели работников могут различаться, их поведение в такие напряженные периоды будет, как прави-

ло, одинаковое: все начнут испытывать душевное волнение, раздражение, негодование и обиды. Отсюда очевидно, что для разрешения противоречий надо разобрать природу человека и только затем можно будет понять и предвидеть его поведение в коллективном труде.

Все противоречия начинаются во внутреннем мире человека. Без познания себя люди будут переносить свое конфликтное видение на других и порождать дополнительную неустраиваемость. Поэтому первый обязательный шаг — **обретение человеком мира в себе.** И пока поиски душевного равновесия не начнутся на уровне личности, любые попытки установить мир и гармонию в семье или трудовом коллективе будут обречены на провал.

Книги по психологии управления и конфликтологии называют причинами конфликтов недостатки в организации труда и управления производством, социально-бытовые проблемы, а также

## 4.3. Противоречия — без конфликтов (продолжение)



негативные личные качества руководителя и подчиненных. Но все это видимые причины — верхняя часть айсберга. Причина всех причин невидима, но присутствует во всех конфликтах — *это отсутствие любви к себе и людям*. А если любовь и появляется, то она, как правило, условна и относительна, т. е. эгоцентрична и зависит от удовлетворения личных желаний. Лишь абсолютная любовь всегда существует ради других, и она неизменна. Свойства такой любви:

*Терпение* — «любовь долго терпит»

*Милосердие* — «и милосердствует»

*Великодушие* — «любовь не завидует»

*Смирение* — «любовь не превозносится и не гордится»

*Вежливость, учтивость* — «не бесчинствует»

*Бескорыстие* — «не ищет своего»

*Кротость, благодушие* — «не раздражается»

*Простодушие* — «не мыслит зла»

*Искренность* — «не радуется неправде, а сорадуется истине»

«Все покрывает, всему верит, всего надеется, все переносит» [1Кор.13,4-7].

Не бывает слишком много или немного любви, она или есть, или ее нет. Первый тест на любовь: *любя, не будешь делать или желать беды человеку*.

Энергия любви поразительна. Любовь зажигает огни. Любовь к миру, к людям не только оправдана, но и необходима, поскольку без нее останутся лишь себялюбивые желания и устремления. Здесь уместно заметить принципиальное различие между любовью и влюбленностью. Любовь ищет радости другого, а влюбленность ищет в первую очередь своей радости и, не находя ее, подозревает, ревнует, раздражается. Влюбленность на короткое время может проявить себя как истинная любовь, но постоянно — никогда.

Любовь к себе начинается с лада с самим собой, иначе, со своей совестью. Не имея мира с самим собой, никогда не построишь мира с другими людьми. Кто мо-

жет быть удовлетворен собственной жизнью, трудом, окружающими, если чувствует неудовлетворение в себе? Построим ли мы гармоничные отношения с другими людьми, если нам не дает покоя смута в собственной душе? Пока мы не разберемся в самих себе, в законах, по которым живет наш внутренний мир, мы будем постоянно находиться в конфликтном напряжении, при котором для расстройств и негодования достаточно малейшего повода. *Вот почему проблема противоречий, переходящих в конфликты, — это, по сути, проблема понимания себя и управления собой.*

Нарушение мира с другими никогда не приносит радости человеку и независимо от нашей правоты любое негодование по отношению к нам вызывает смуту в нашей душе. Представим себе ту перемену, которая произойдет с людьми, когда они в своем сознании поднимутся до чувства благополучия, здоровья, счастья, радости и любых других проявлений. Все это — следствие любви, которая несет в себе чистоту, совершенство, истину, понимание, заботу, доброжелательность, щедрость, тактичность, внимание. Это только малая часть прекрасных свойств.

Люди должны научиться любить себя. Не пытаться оправдывать ошибки, совершенные сознательным разумом, а отложить их в сторону и простить себя. Идея проста: *насколько каждый из нас способен любить самого себя, настолько же он может любить своих близких.*

Человек, который сам себя уважает, не станет растрчивать себя на порочные страсти, на раздражение и злобу. Самоуважение, чувство собственного достоинства — это состояние души. Окружающие люди чувствуют, как от этого человека идет позитивное настроение. И всем людям в минуты просветления разума хочется быть лучше по своим душевным качествам. Такому состоянию нашего внутреннего мира созвучны

4.3. Противоречия — без конфликтов (продолжение)

слова Иоанна Шаховского, обращенные к Творцу:

Господи, Боже мой! Удостой меня быть орудием мира Твоего,  
 Чтобы я вносил любовь туда, где ненависть;  
 Чтобы я прощал, где обижают;  
 Чтобы я соединял, где ссора;  
 Чтобы я говорил правду, где заблуждение;  
 Чтобы я воздвигал веру, где давит сомнение;  
 Чтобы я возбуждал надежду, где отчаяние;  
 Чтобы я вносил свет туда, где тьма;  
 Чтобы я возбуждал радость, где горе живет.  
 Господи, Боже мой!  
 Удостой, не чтобы меня утешали, но чтобы я утешал;  
 Не чтобы меня понимали, но чтобы я понимал;  
 Не чтобы меня любили, но чтобы я любил;  
 Ибо кто дает, тот получает;  
 Кто себя забывает, тот обретает;  
 Кто прощает, тому простится.  
 Кто умирает, тот посылается к жизни вечной.

Проявление любви к другому человеку начинается с внимания к нему. Сколько раз люди убеждались, что способность заботливо относиться к нуждам других может приносить им удивительные блага. Заботиться о других — значит думать о них с уважением, заботиться об их делах и благоприятных условиях жизни и труда.

Не менее прекрасная грань любви — *тактичность*. Это удержание языка, чтобы избежать резкого слова, когда сознательный разум говорит: «Будь внимателен и тактичен с этим человеком. Не доставляй ему неприятных ощущений своими словами, если только крайние обстоятельства не принуждают тебя к этому, но и при этом, не испытывая раздражения».

Правило оста-

ется неизменным: *когда не можешь сказать о человеке что-либо хорошее, не говори о нем ничего плохого или вообще ничего не говори.*

Названные и другие прекрасные качества и ценные свойства любви дают ответы на все человеческие вопросы и нужды. Например, почему существуют горе и страдания, унижение, болезни, нищета, конфликты и все другие несчастья. Они будут исчезать в той мере, в которой каждый из нас будет проявлять любовь к другому человеку.

Субъективная граница добра и зла.

Мы с легкостью оцениваем события, явления, людские дела и, не задумываясь, относим их к добру или злу, хотя различие между добром и злом — труднейшая задача. Оказывается, чем невежественнее человек, тем охотнее он судит и быстрее разделит на белое и черное. Все проявления жизни двойственны, поэтому граница между добром и злом относительна. Так, всякое добро через меру, да еще с некоторым насилием — зло, а зло для одного может стать лекарством и наукой для другого. Например, боязливый человек именно благодаря гонению может в какой-то момент восстать духом и дать обидчику достойный отпор. Препятствия на пути к цели воспринимаются нами как зло, но они закалывают нас и со временем мы научимся преодолевать их и уже не будем смотреть на них как на серьезные преграды.



Зло всегда и неизбежно смешивается с некоторой долей положительного и этим притягивает человека. Свою положительную часть зло стремится представить человеку как ценность настолько

4.3. Противоречия — без конфликтов (продолжение)

важную, что ради достижения ее дозволены все средства.

В делах человека не достигается абсолютное добро; во всяком человеческом начинании присутствует какая-то доля несовершенства. Наличие несовершенства в человеческом добре, с одной стороны, и неизбежное наличие доброго предлога во зле — с другой, делает различие добра и зла очень трудным. Отсюда становится понятным признание мудреца: чем больше я открываю, тем труднее мне давать ответы на простые вопросы.

Что же такое зло? В общем представлении это то, что лишено гармонии, чему не хватает любви и красоты, наконец, чего не принимает наша душа. Но почему тогда сказано «Не противься злу»? На первый взгляд, рациональнее всего в борьбе со злом применить большую силу, и успех обеспечен. Но в природе зло не может быть побеждено злом, так как сопротивление злу дает ему жизнь и новые силы. И, кроме того, чему мы сопротивляемся в другом человеке, оказывается, есть и в нас. Как говорится, внешние вибрации вызвали соответствующие вибрации в нашей душе.

Не противиться злу, значит, не противоборствовать, не возмущаться, не отбрасывать от себя в раздражении все то, что мы называем злом, то, что возмущает нас. Но стараться понять, откуда и почему это возникло, не отвечать на обиду обидой, но прощать и покрывать все любовью. Однако нам вовсе не предлагается быть равнодушным к тому, что происходит вокруг нас, когда происходит посягательство на жизнь, на честь или имущество человека. Глубокий смысл заповеди непротивления состоит в том, что, во-первых, зло еще никогда не искоренялось злом, а во-вторых, в повседневном общении, впадая в «праведное» негодование по отношению к другому человеку, мы не только слишком дорогой ценой «восстанавливаем справедливость», но главное — оскверняем свою душу и этим теряем

больше, чем приобретаем.

Следует различать *сознательное непротивление злу и потакание злу по своей слабости или близорукости*. Как подметил французский писатель Ален, когда имеешь дело со злыми людьми, всегда приходится им в чем-то уступать. Вспомните, какую власть забирают капризные дети, — свои привилегии они сохраняют всю жизнь, нужно только, чтобы злобность не знала усталости, чтобы человек готов был негодовать и возмущаться до тех пор, пока ему не пойдут навстречу. Никакое добродушие, никакое благоразумие не выдерживают против злобы и ненависти. Либо ты сам подражаешь этому чудовищу, либо как-то задабриваешь его — другого выбора нет.

Мудрые люди давно открыли, что делать зло — вещь слишком легкая и низкая. Делать добро в тех случаях, когда с этим не сопряжено никакой опасности, — вещь обычная. Делать же добро, когда это опасно — вот истинное призвание добродетельного человека, когда он, рискуя даже своей жизнью, спасает жизнь другого. Любого из нас, отдающего силы на творческое, созидательное дело или на помощь другим людям, ждет трудный и тернистый путь, на котором придется преодолевать или внешние обстоятельства, или внутренние преграды, вызываемые нашей душевной ленью и неуправляемыми страстями.

Некоторые люди не могут совершить аморальный поступок не потому, что они трусливы или боятся последствий. Человек не может творить зло потому, что в его сознании пролегла глубокая граница между *возможным и недопустимым*. И

переход от добра ко злу будет сопровождаться настоящим душевным потрясением. Лучший путь для нас — следовать за теми, кто, отличая добро от зла, выбирает добро из любви к нему, а не из-за боязни зла. Если это справедливо для всей жизни, то применительно к труду мудрость руководителя как настоящего хозяина состоит в умении различать меру старания или безразличия своих работников.

Все наши слабости и дурные поступки, имея одинаковый характер, все же различны по степени своего проявления. Например, один работник часто опаздывает на предприятие на полчаса, а другой нарушает режим на пять минут или первый расстратил бездумно сумму в десять раз большую, чем второй. Хотя поступки в каждой паре сходны, но руководителю следует различать как характер, так и меру нарушения. Иначе ленивым, неживчивым по своей природе работникам будет легко оправдываться, указывая на того, кто изредка дал себе послабление в труде или однажды несдержанно воспринял замечание свыше.

Таким образом, подобно тому, как родители, давая жизнь ребенку, связываются с ним невидимыми нитями, так и мы с порождаемыми нами чувствами. Распространяя их вокруг, мы не в состоянии полностью от них избавиться. Какая-то часть обязательно оседет в нашей душе. Вот почему, замышляя зло, мы отравляем и себя и, наоборот, желая людям добра, мы укрепляем и свое здорovie. Попробуем обобщить душевные проявления человека помышлением, словом и делом.

Лучшие	Худшие
Духовная чистота мыслей и слов, честность	Пустословие, сквернословие, злословие, насмешки, лукавство, лицемерие, обман
Жизнерадостность (радование немногому)	Недовольство жизнью, уныние, отчаяние
Трудолюбие, прилежание, ответственность, чувство долга	Лень, безответственность, небрежность, беспечность

4.3. Противоречия — без конфликтов (продолжение)

Лучшие	Худшие
Разумность в питании, воздержание, чувство меры	Невежество в питании, объедение
Трезвенность	Пьянство, курение, наркомания
Кротость, смирение скромность	Самонадеянность, непослушание, прекословие, дерзость, гордость, тщеславие, хвастовство, щегольство (франтовство)
Выдержка, терпение	Самолюбие, капризность, раздражительность
Открытость, доверительность	Скрытность, подозрительность, ревность, мнительность
Милосердие, благотворительность	Жестокосердие
Великодушие, прощение, терпимость	Обида, осуждение, злопамятство, мстительность, оклеветание
Бескорыстие, нестяжательность, неприхотливость, щедрость	Зависть, жадность, скупость, воровство, лихоимство, нажива на беде другого, скверная прибыль (обман в торговле)
Преданность, верность, чувство долга	Предательство, прелюбодеяние, блуд
Мужество	Малодушие, нерешительность, слабость, трусость, робость, боязливость
Благодарность, признательность	Неблагодарность, несправедливость
Сопереживание, сорадование	Бездушие, черствость, равнодушие
Миролюбие	Страсть к спорам и ссорам
Любовь	Ненависть в бесчисленных формах

Духовный наставник Авва Дорофей сравнивает смущение с раскаленным угольком, который может стать причиной большого пожара: «Кто разводит огонь, тот берет сначала малый уголек: это слово брата, нанесшего оскорбление». Погасить эту искру пока еще совсем нетрудно, да она и сама быстро погаснет, если не попадет в горячее вещество: «Если бы ты перенес малое слово брата твоего, то погасил бы этот малый уголек. Если же будешь думать: «Зачем он мне это сказал, и я ему скажу то и то, и если бы он не хотел оскорбить меня, он не сказал бы этого, и я непременно оскорблю его», — вот ты и подложил лучинки или что-либо другое, подобно разводящему огонь, и произвел дым, который есть смущение».

От дыма недалеко и до огня. У людей от столкновения помыслов согревается и разгорается сердце, затем происходит воспламенение раздражительности. Такие названия, как «искра смущения», «огонь в сердце» да и само слово раздражительность — это только метафоры, словесные модели духовных состояний, которые иначе, чем через внешние аналогии, не передаются.

«Задетый» человек начинает многократно «прокручивать» в памяти инцидент. При этом он особо остро ощущает, «как несправедливо со мной поступили», и разочарованно перебирает в уме способы, которыми он «восстановит справедливость». На втором этапе растущее раздражение приводит к такому воспламенению отрицательных эмоций, которые от вспыльчивости достигают затем своего апогея — гнева. О последствиях подобного безумного состояния говорится во всех книгах мудрости, а

**Развитие неприязни в общении.** Пребывание многих людей в трудных душевных состояниях — главная причина неприязни в общении. Все чаще верх берет не доброта и забота друг о друге, а душевная черствость. Чувство долга перекрывается угождением запросов физического тела, поэтому человеку легче брать и жить для себя, чем отдавать и жить для других. Малейшее неудобство приводит людей к негативным эмоциональным состояниям. Это выражается в ссорах, обидах, ожесточении, отчаянии. Вот почему так быстро, без больших противоречий возникают конфликты. Из-за недостатка душевных сил людям не удается сохранить добрую расположенность

друг к другу, терпеть, прощать и тем более любить друг друга. А без внутренней силы, которая бы связывала хаос в душе, происходит частый срыв в раздражение, уныние, обиду, гнев. Жизнь — лучший учитель для каждого человека, но слишком много бед приносят многие из нас и себе и другим, прежде чем пробудятся нравственные силы души и заговорит голос совести. На начальном этапе развития неприязни, которая по мере роста приводит к конфликту, возбуждаются мысли и раздражается сердце. Происходит смущение как естественная реакция на непринимаемые нами слова и действия другого человека (рис.).

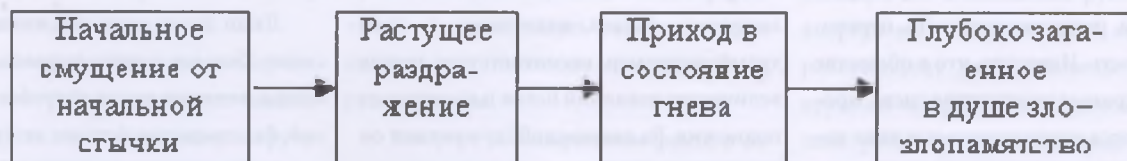


Рис. — Этапы развития неприязни

4.3. Противоречия — без конфликтов (продолжение)



более всего в Писании: «Муж ярый не-  
благообразен [Притч 11,25], Гнев губит  
и разумных [Притч 15,1], Вспыльчивый  
человек возбуждает раздор, а терпели-  
вый утишает распрю [Притч 15,18], Не  
дружись с гневливым и не сообщайся с  
человеком вспыльчивым, чтобы не научи-  
ться путям его и не навлечь петли на  
душу твою [Притч 22,24]».

Как любая страсть, не нашедшая в  
душе отпора, раздражительность также  
будет расти. Авва Дорофей так объясня-  
ет переход от второго этапа конфликта  
к третьему: «Когда возгорится раздра-  
жительность, если он (то есть брат) и за-  
молчит, но будет продолжать смущаться  
и возбуждать себя, то он делается подоб-  
ным тому, кто подкладывает дрова на  
огонь, и они горят, пока, наконец, обра-  
зуется много горящего угля, и это есть  
гнев». И наконец, человек входит в такое  
помраченное состояние, когда, по словам  
Тихона Задонского, негодует и шумит,  
клянет и ругает сам себя, терзает и бьет,  
ударяет по голове и лицу своему и весь  
трясется, как в лихорадке.

Гнев может быть даже контролируе-  
мым, тогда раздражительность перехо-  
дит в дерзость. Известно, что в обществе  
слишком прямые проявления гнева, яр-  
ости считаются неприличными и даже по-  
зорными, как раскрывающими постыд-

ную слабость характера, поэтому они  
зачастую переходят в форму дерзости.  
При перевороте человеческих ценностей  
дерзость стала преподноситься массовой  
культурой как доблесть.

Человек, охваченный страстью гне-  
ва, полностью теряет свободу и испы-  
тывает тяжелые мучения духа. Недаром  
говорится, что гневливый становится  
палачом самому себе. Но эти мучения  
продолжатся, если страсть гнева перей-  
дет в злопамятность, т. е. неизжитое, за-  
таившееся зло на человека. Сделав гран-  
диозные открытия физического мира,  
люди мало изменились по внутренней  
своей природе. Проявления злопамятно-  
сти, описанные много веков назад, вос-  
принимаются так, как будто сказаны о  
человеке сегодняшнего дня.

Когда задеты такие страсти, как **че-  
столюбие** или **гордость**, можно ожидать  
тяжких преступлений даже от людей  
высокого призвания. Когда-то римский  
император Адриан построил в Риме  
храм Венеры и Ромы по планам, разра-  
ботанным им самим. Архитектор Апол-  
лодор из Дамаска, человек с большими  
заслугами, нашел недостатки в этом  
храме, например, несоответствие между  
величиною изваяний богов и высотой их  
подножия. За такую свободу критики он  
поплатился жизнью.

Злопамятность особо опасна тем,  
что в ней уже нет бури смятения, ко-  
торая всем очевидна. В ней, наоборот,  
всегда остается «ровный» фон болез-  
ненной ненависти. К ней человек может  
привыкнуть, ее может не замечать и не  
помнить, но, как только на горизонте  
общения вновь появится тот, кто явился  
причиной этой «злой памяти», она сразу  
же даст о себе знать. И такую страсть, ко-  
торая уже сделалась привычной частью  
тебя самого, изгнать из своей души осо-  
бенно трудно.

Хотя для человека самым большим  
нарушителем его спокойствия бывает  
другой человек, однако нетерпеливы и  
раздражительны бывают и те люди, кого  
не трогают. Вспомним, как мы начинаем  
сердиться, если топор «зацепил» гвоздь  
или ключ с грудом открывает дверь. Не-  
годуя подобным образом, мы устремля-  
ем страсть гнева на бездушные вещи и  
причем по любому поводу. Поэтому для  
достижения спокойствия недостаточно  
только отсутствия людей. Надо сделать  
первый шаг — обрести терпение во вре-  
мя уединенного труда, не виня в нашем  
неумении, неловкости, несообразитель-  
ности немые вещи и лишь затем появит-  
ся надежда на выдержанность в коллек-  
тивном труде. Так умеряется страсть раз-  
дражительности в нашем сердце.

Люди давно открыли, что надо пре-  
секать больше корни пороков, нежели  
плоды, которые после истребления кор-  
ней, без сомнения, больше не будут про-  
израстать. Например, чтобы не причи-

## 4.3. Противоречия — без конфликтов (продолжение)

нить боли другому, подавляется раздражение и гнев, а без них никому не будет сознательной беды. Всякий, гневающийся на брата своего, подлежит суду [Мф 5,22]; всякий, ненавидящий брата своего, есть человекоубийца [1Ин 3,15] именно потому, что сердцем желает убить его. И далее нам говорят, что «...всякое раздражение и ярость, и гнев, и крик, и злое речие со всякой злобой да будут удалены от вас; но будьте друг к другу добры, сострадательны, прощайте друг друга...» [Еф 4,30-32]. Человек как духовная личность оценивается не только по делам, но и по неосуществленным желаниям и намерениям.

Не существует легкого рецепта для преодоления чувства, называемого жадой мщения. Малейшее неудобство, доставленное прошлым обидчиком вновь, хотя, казалось бы, и произошло примирение, может вызвать неадекватную волну возмущения, подогреваемого прошлыми воспоминаниями. Укоренившиеся страсти, как и любые тяжелые болезни, лечатся большими трудами. Вот почему поучения Аввы Дорофея будут актуальны во все времена: «Посему и говорю вам: всегда отсекайте страсти, пока они еще молоды, потому что одно дело вырвать малую былинку, и иное — искоренить большое дерево».

Главное — не упустить из-под контроля начальный момент, не дать «былинке» смущения, если она замечена, вырасти в укоренившееся дерево злой страсти. Лучшее лекарство для преодоления возникшего в душе недовольствия — попросить прощения. При небольшом смущении даже молчание поможет сохранить мир прежде, нежели разгорится раздражительность. *Искать виноватого — тупиковый путь*, поскольку каждый из участников размолвки будет считать виновным другого.

Молчание тогда помогает усмирить бурю внутри себя и позволяет найти силы вернуться к внутреннему миру в душе, когда человек искренне скажет

себе, что *в случившемся есть и его доля вины*. Однако возможно и другое развитие. Человек, охваченный обидой, хотя и замолчит, но будет продолжать раздражаться и возбуждать себя. Внешнее держание себя в руках, чтобы не наговорить лишнего, вовсе не означает, что душа обрела умиротворение. Предстоит внутренняя борьба со своим гневом *и победу одержит только тот, кто делает шаг к примирению*, осознавая, насколько его мелочное раздражение не соответствует личностному богатству того, против кого он вспыхнул.

Ссора вредна по множеству причин. Во-первых, каждая ссора — это семя, из которого, если его окончательно не заглушить, произрастает ссора последующая. При повторении негативных ситуаций нервное возбуждение становится все более воспламеняемым. Вот почему в таких условиях малейшее недовольство друг другом, которое при нормальных взаимоотношениях погасилось бы простым замечанием, здесь вызывает ссору. Во-вторых, ссоры порождают постоянную психическую трансформацию участников и ведут к тяжело излечиваемой невралгии. Частые ссоры угнетают не только нервную систему, но и угрожают всему организму. Давно известно, какую роль в возникновении и течении таких болезней, как гипертония, язва желудка и многих других, играют психогенные факторы.

Человеку легко говорить приятное, но насколько труднее высказать то, что нам в поведении человека не нравится, тут можно и обидеть его, и отношения испортить. Долго же молчать и носить недовольство в себе невозможно, все равно когда-нибудь это проявится и почти определенно приведет к конфликту. Вот несколько правил, в какой форме лучше всего высказать свои замечания коллеге, подчиненному и даже своему руководителю.

Говорите о *конкретном* факте и не «навешивайте ярлыков». Ваши слова

должны быть связаны только с поступком человека, но не с оценкой его личности. Не делайте обобщающих выводов о специалисте по одной ошибке.

Постарайтесь говорить именно о том чувстве, которое вы действительно испытываете по этому поводу. «Мне было очень обидно, что вы сделали мне замечание при всех». Так как вы говорите не о сути замечания, а лишь о *собственных эмоциях*, это не провоцирует ответное возражение и исключает развитие ссоры.

Не стоит домысливать и приписывать свои домыслы другому. «Мы тут стараемся, а тебя это не волнует». Ограничьтесь в своих замечаниях *лишь констатацией* того, что вам не нравится.

Попробуйте *не давать советов* («Я бы на твоём месте...») и *не ставить оценок* («Это неразумно...», «Это нереально...»). Тем самым вы занимаете поучающую позицию, которая, как правило, не приносит пользы.

Прежде чем сказать первое слово, будьте уверены, что в данный момент вас *готовы выслушать*. Поэтому лучше не выяснять отношения, когда человек занят работой или плохо себя чувствует, или прямо с «порога», а также в присутствии других.

Всегда высказывайте замечания *лично* человеку, не допуская «прозрачных намеков» в его присутствии. «А вот некоторые работники опаздывают», «А кое-кто считает...». Такие фразы ставят человека в двусмысленное положение. И ответить нельзя, потому что имя не названо, и промолчать тоже, поскольку и он и окружающие поняли, о ком идет речь.

Названные и другие подобные им правила легко применимы, но при условии, что в поведении руководителя впереди идет *честность*. А если к его работающему уму добавятся хотя бы крупинцы мудрости, в трудовом коллективе установятся нормальные деловые отношения.



## 4.3. Противоречия — без конфликтов (продолжение)

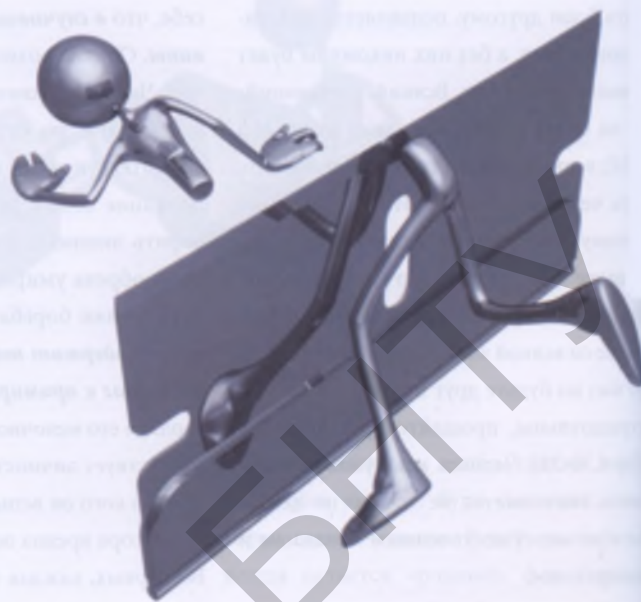
**Осуждение** — это конфликт с собой и с другими. За всю историю общения людей друг с другом еще не было случая, чтобы осуждение вело к миру в семье, на предприятии, в обществе. Конфликтам же по этой причине нет числа. Вот один из типичных сценариев развития событий. А сказал В лишнее, нелицеприятное слово о С. В передал сам или через другого это С. С огорчился, обиделся и стал «наэлектризованным» по отношению к А. Иначе, С потерял как минимум благорасположение к А и если А в дальнейшем допустит малейшую бестактность по отношению к С, это вызовет у последнего неадекватный взрыв негодования. Конфликт гарантирован.

*Если о чем и допустимо судить, так это о собственном добре и зле.* Однако человек всегда готов без всякой сдержанности судить других и, не задумываясь, высказывать свое, нередко категорическое мнение, хотя сказано: *не судите ибо не знаете причин.* К осуждению нас толкает наше ограниченное сознание и ограниченное видение человеческих дел. Осуждение — это как бы укор Творцу за плохое, неудачное Творение. Если бы люди чаще говорили себе: «Я не должен этого делать», чем другим: «Ты не должен этого делать», то наступило бы настоящее преображение человеческого рода.

**Проблема недовольства, осуждение друг друга** — одна из самых острых на всем жизненном пути человека. Все духовные святители говорили, что нет ничего хуже осуждения. Рассеивая свое внимание на жизни и делах других людей, ум начинает все меньше внимания сосредоточивать на своих недостатках и все больше замечает слабость других. Как писали наши давние учителя, осуждать — это вначале *порицать, злословить* (такой-то солгал, разгневался), т. е. сказать пристрастно о его согрешении. Затем идет *само осуждение* (он лгун, гневлив). Так мы как бы ставим печать на его душе, произносим приговор всей его

жизни. И наконец, **уничжение** — это не только осуждать ближнего, но и презирать, гнущаться им, отвращаться от него, как от какой-то мерзости. Отсюда очевидно, что осуждение перекрывает путь к пониманию и прощению, и потому оно еще никого не исправило. К тому же бесчисленные пересуды — это частое искажение фактов, когда добро могут назвать злом, требование к точности в слове и аккуратности в работе — мелочностью, немстительность, прощение — отсутствием достоинства, умеренность и хозяйственную экономность — скупостью и т. п.

К осуждению человека могут добавляться и похвалы ему, снисхождение или притворное сожаление. Но все это не более, как утонченные формы осуждения, которые имеют одинаковый итог — превеличение, осмеивание, уничтожение. Напротив, как замечает один духовный мыслитель, каждый, забыв собственные погрешности, чрезвычайно великие и часто не заслуживающие прощения, пересуждает погрешности ближних, гораздо меньшие и часто извинения достойные; со скукой помышляет о своих и прыгает от радости, когда говорит о чужих, и на то, чтобы пересуживать и переоценивать поступки других, тратит все свое время.



*Ни один человек на земле не хочет быть низкого мнения о себе.* Вот почему осуждаемый всегда защищается и думает о том, кто его судит: «А ты поступаешь еще хуже и не тебе меня судить». Н.В. Гоголь в выбранных местах из переписки с друзьями восклицает об этом: «Будто бы легко переносить к себе презрение. Бог весть, может быть иной совсем не был рожден бесчестным человеком; может быть бедная душа его, бессильная сражаться с соблазнами, просила и молила о помощи и готова была облобызывать руки и ноги того, кто, подвигнутый жалостью душевной, поддержал бы ее на краю пропасти. Может быть, одной капли любви к нему было достаточно для того, чтобы возвратить его на прямой путь. И разбойник благодарен за любовь, и зверь помнит ласкавшую его руку».

Изменение мира в нашем сознании связывается с изменением людей, чьи слова и поступки вызывают у нас неприятие и осуждение. Но так происходит оттого, что *мы сопоставляем окружающих не с тем, какие мы сами, а с такими самими, какими мы хотели бы быть*, т. е. добрыми, умными, выдержанными, иначе, без недостатков. Но когда начинаем сравнивать себя с моральными требованиями, то оказывается, что мы ничуть

### 4.3. Противоречия — без конфликтов (продолжение)

не лучше других людей, а нередко и хуже.

Вполне возможно, что в какой-то момент времени мы поступим более благородно, чем другой человек, но это вовсе не дает нам права мнить, что мы лучше, чем он. Жизнь складывается из тысяч проявлений, и, без сомнения, в чем-либо другом он окажется добрее и, вообще, человечнее, чем мы сами. Да и можно ли судить по хоть и неблагоприятному поступку о всей прошлой и будущей жизни человека, не зная при этом всех причин, сопутствующих действию, например, состояния его внутреннего мира, поведения окружающих людей и многого другого. Найдется ли кто-нибудь из нас, кто владеет такими знаниями даже о близком человеке, не говоря уже о незнакомых людях?

При каждом осуждении человека за какой-нибудь проступок мы проецируем дальнейшее поведение человека как бы с обязательным повторением изъяна. Но мы же не думаем, глядя на новичка в работе, что он останется таким «неумекой» всегда и со временем не приобретет опыта и сноровки. Руководитель, естественно, должен замечать ошибки исполнителя и без осуждения пытаться терпеливо помочь избавиться от них. Главное — *помогая исправиться, сохранять уважение к человеку*. В противном случае любой лидер, рассматривая подчиненного только как носителя разрушительных желаний, обрекает себя в деловом общении на неудачу.

**Производственные конфликты и их разрешение.** Работать с людьми очень трудно. Не случайно И.П. Павлов назвал людей самыми сильными раздражителями. Несовпадение позиций, а также резкое несоответствие между ожиданиями одних и конкретными действиями других работников порождают конфликтные ситуации. В производстве к столкновению могут привести ошибки в действиях руководителя и подчиненных, а также различные эмоциональные факторы. Выделим наиболее частые причины конфликтов в трудовых коллективах (рис.).

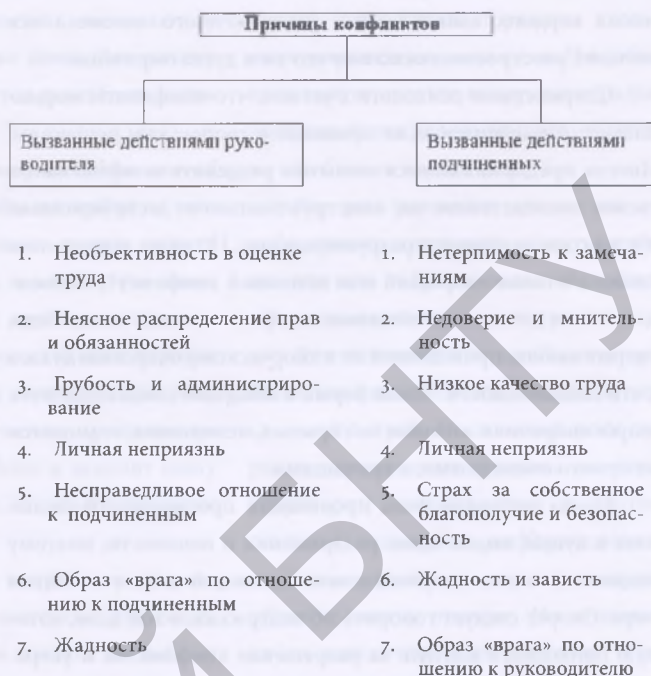


Рис. — Действия руководителя и подчиненных, приводящие к конфликтам

Как опытный врач понимает, что болезнь началась не перед приходом больного, так и умный руководитель не будет считать срок начала конфликта, когда он стал всем очевиден. **Человеческий организм реагирует на все окружающее гораздо больше, чем принято думать.** И истинные причины столкновений, как правило, невидимы и зарождаются во внутреннем мире человека (рис.).



Рис. — Влияние внутреннего состояния людей на возможность возникновения конфликтов

В каком состоянии находится внутренний мир человека, таким же ему видится и внешний мир. Например, раздражительный человек не может иметь верного суждения о других людях, с которыми он общается в данный момент, и не может объективно оценить события, происходящие вокруг него. В



4.3. Противоречия — без конфликтов (продолжение)

глазах гордого, завистливого, раздраженного человека все внешнее расстроено, поскольку его ум и душа омрачены.

Современные психологи считают, что конфликты нормализуют отношения и даже приводят к творческим решениям. Иногда предпринимаются попытки разделить конфликты по своим последствиям на конструктивные и деструктивные, т. е. на созидательные и разрушительные. Но разве естественно словосочетание «хороший или полезный конфликт?» С позиции этики душевного общения, конфликт — это всегда беда, разрыв любви, приводящий не к творческому озарению духа, а к его подавленности. Такой взрыв в общении свидетельствует о противоречиях, которые из скрытых, невидимых, становятся не просто очевидными, а кричащими.

Самая активная фаза проявления противоречий распалает в душах людей огонь раздражения и ненависти, поэтому оценивать «качество» столкновения позиций — искусственная мера. Скорее следует говорить об издержках, о той цене, которую приходится платить за разрешение конфликтов и устранение его последствий. Но самых больших усилий требует изживание обид, проникающих до самого сердца. Очищение сознания от яда обид возможно только при прощении друг друга, а это требует от участников «баталии» большого мужества, чтобы утихомирить свои распаленные эмоции. И степень преодоления любых противоречий зависит от того, насколько они глубоки (рис.).

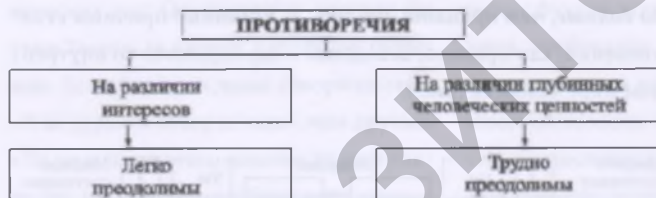


Рис. Возможности преодоления противоречий

Трудовые конфликты могут быть разрешены одним из указанных ниже способов.

1. Постепенная нормализация отношений без вмешательства администрации.
2. Вмешательство администрации.
3. Взаимные уступки.
4. Признание своей вины.
5. Переход на другую работу.
6. Разрешение спора в судебной инстанции.

В конфликтных ситуациях в 50 случаях из 100 эмоциональную напряженность можно снять, дав возможность человеку просто выговориться.

Однако не существует лучшего подхода в нейтрализации напряженных отношений, чем пробуждение нравственных ду-

шевных сил, когда совесть укажет каждому участнику на его личный «вклад» в начало и развитие конфликта (рис.).

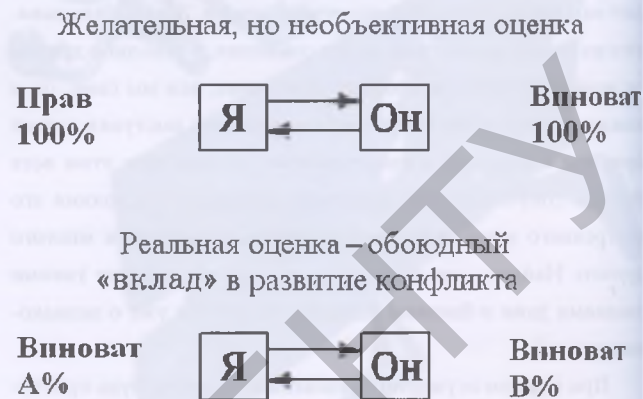


Рис. — Степень осознания своей вины участниками конфликта

Главное средство разрешения конфликтов в трудовых коллективах — поведение руководителя. Ниже перечислены типичные ошибки, которые могут допустить формальные лидеры в конфликтной ситуации.

1. Сваливать собственные промахи на другую сторону.
2. Превышать меры своих юридических и моральных прав.
3. Прятаться за производственной необходимостью.
4. Настаивать на признании своей власти.
5. Пребывать в роли стороннего наблюдателя.

В первую очередь руководителю следует выявить предмет конфликта и цели основных его участников. Затем установить, насколько предмет разногласий касается организации производства и насколько — деловых и личных отношений противостоящих сторон. Попытка прервать конфликт чисто административным путем может лишь приглушить, но не устранить его. Между оппонентами укрепляется чувство неприязни, которое впоследствии трудно изменить даже при объективном анализе ситуации. С наименьшими издержками разрешаются конфликты, когда стороны идут на взаимные уступки, признают обоюдную вину и приносят извинения.

В главной христианской книге на вопрос, сколько раз прощать брату моему, согрешающему против меня, дан ответ: до седмижды семидесяти раз. Но, как правило, от чувства собственной непогрешимости, от представления, что с нами поступили несправедливо, в нас возникает обида и возмущение. Подобные чувства испытывают в той или иной степени все участники спора, но только тот, кто сильнее духом и умнее, сделает первый шаг к примирению; слабый не найдет душевных сил, чтобы вылезти из болота обиды.

Психолог Роберт Энтони в своей книге «Секреты уверен-

## 4.3. Противоречия — без конфликтов (продолжение)

ности в себе» пишет, что мы, поддерживая в себе ненависть и возмущение, теряем гораздо больше в душевном спокойствии, чем нам обошлась допущенная в отношении нас несправедливость. Он даже предлагает как бы измерить ее в денежном отношении: «Вот несправедливость, которую я оцениваю в десять долларов. Но с моей ненавистью и обидой я заработаю себе язву желудка, которая обойдется мне в тысячу долларов».

Что испытывает обиженный «нормальный» человек? В первую очередь жажду отмщения, желание, чтобы обидчик испытал ту же боль, которую прочувствовал и он сам. Если возмездие не свершилось, в душе остается долгая тяжесть и не знаешь, как от нее избавиться. Люди одинаково легко и одинаково трудно расстаются с чувством обиды. И даже после отмщения обида не стирается в памяти; она лишь перекрывается злорадным чувством, радостью зла. Вот почему такая причина будет еще многократно всплывать в сознании и будоражить нас.

Возникает вопрос, а как тогда реагировать на зло, приносящее нам боль, можно ли не противиться ему? Оказывается, борьба со злом и обида — разные состояния. Не противиться злу — значит не возмущаться, не отбрасывать от себя в раздражении все то, что мы называем злом. Но понять, почему так человек ведет себя, и не было ли провоцирующих действий с нашей стороны. И даже найти себя «чистым», не отвечать обидой на обиду, не наносить ответных ран.

Время и расстояния переводят чувство обиды из щемящего состояния в равнодушное воспоминание. Недаром существует пословица: «с глаз долой — из сердца вон». А поэт это выразил так: «Ты поверь, что здесь издалека многое теряется из виду, тают грозные облака, кажутся нелепыми обиды».

Поддерживая в себе разрушительные эмоции, обиды и возмущения, мы наказываем себя: обидчивых никто не любит, с ними трудно нормально об-

щаться, они постоянно вызывают у окружающих чувство вины. Вот почему обидчивых сторонятся даже близкие им люди.

**Существует только один способ вырвать жало обиды из сердца — это прощение.** Простить — значит понять того, кто ранил нас и почему его поведение не совпало с нашими ожиданиями. И на пути такого анализа нередко окажется, что и мы сыграли свою роль в происшествии. Именно прощение не даст возвратиться боли и исцелит нашу память по мере того, как изменится наше сознание.

Вот несколько вопросов молодым, особо обидчивым читателям, выражающим недовольство и жалобы по любому поводу.

**Не жалуйтесь**, что кто-то был с вами неблагодарен. Спросите себя, были ли вы всегда благодарны и в первую очередь с родителями? Много ли душевных слов вы им сказали?

**Не жалуйтесь**, что вас не понимают. Часто ли вы старались понять других, замкнувшись в своем эгоизме?

**Не жалуйтесь**, что вам не хватает на жизнь. Все ли вам надо для здоровой жизни из того, что вы стремитесь заполучить?

**Не жалуйтесь**, что вас никто не любит. Вы хотите упиваться божественными чувствами, не даря людям ничего. Дайте вначале сами, и вы откроете, что любить и быть любимым — не одно и то же.

**Не жалуйтесь**, что несмотря на молодость вы часто недомогаете. Вы хотите все подряд, не задумываясь о пользе, проводить долгие часы за просмотром TV или компьютерными играми, слушать дисгармоничную разрушительную музыку, избавить тело от физических нагрузок и оставаться при этом здоровым? Если да, то вы или наивный, или невежественный в отношении себя человек.

**Не жалуйтесь**, что у вас плохая жизнь. Никто вам ее не смастерил. Честно проанализируйте причины своих

неудач, и вы будете поражены итогом, что сделали свою жизнь сами. И вообще, посмотрите, сколько вокруг вас страдающих людей, так что не думайте, что только вам бывает иногда тяжело.

Как ржа разъедает металл, так жалобы, ропот, сетование и нытье губят все, что есть доброе в людях. Жалобщик лишь показывает свое малодушие.

Для психологов и социологов проблема конфликтов всегда была и остается самой острой. Постоянный рост скорости перемещения человека из одной территории земного шара в другую, создание всемирной информационной паутины — Интернета и т. п. расширяют общение между людьми. Но становятся ли межличностные контакты более глубокими? Наоборот, люди не желают вступать в глубокие межличностные отношения. Они предпочитают обходиться ритуальными полуконтактами, чтобы свести до минимума возможность возникновения конфликтов. Здесь не рассматриваются семейные конфликты, хотя они имеют сходную природу с другими проблемами межличностных отношений. Они предпочитают обходиться ритуальными полуконтактами, чтобы свести до минимума возможность возникновения конфликтов. Здесь не рассматриваются семейные конфликты, хотя они имеют сходную природу с другими проблемами межличностных отношений. Родственные чувства — мощный фактор, который по своей природе гасит мелкие конфликты и, как правило, не дает им укореняться вглубь.

Западная этика деловых отношений не имеет однозначного взгляда на проблему конфликтов, но в принципе можно выделить две позиции. Выразитель первой — Д. Карнеги — призывает столкновений вообще избегать, быть со всеми в прекрасных отношениях, соблюдая интересы и другой стороны; представитель другой — Э. Шостром — ради сохранения своего спокойствия, т. е. ради собственной пользы, готов идти на конфликты. Этим самым он как бы признает их позитивную роль.

Идеологи западной цивилизации не перестают рекламировать ее ценности — демократию и индивидуализм, т. е. приоритет личности над социумом. Но еще английский историк философии Бертран

4.3. Противоречия — без конфликтов (продолжение)

Рассел показал, что естественная цель индивидуализма — единственно себя ощущать личностью, а всех остальных видеть средством доставления комфорта, т. е. своими рабами.

И вообще, любые западные идеи в области психологии управления или деловой этики, несомненно, содержащие немало полезного для нас, все же не могут быть автоматически перенесены на славянскую почву без учета менталите-

та, т. е. общественного сознания нашей нации. Например, нам не свойствен тот поверхностный подход к людям, который исправно работает в Америке. Если вы, проходя по коридору, будете бросать «Как дела?» и, не дожидаясь ответа, быстрым шагом удаляться, нормальные люди просто скоро перестанут с вами здороваться.

И в жизни, и в труде не может быть безоблачных отношений между людьми,

и любому руководителю кроме организационно-технических задач обязательно приходится также разрешать противоречия между участниками производства. И здесь особая задача руководителя — находить такие решения, при которых противоположные интересы не станут тормозом в работе, не будут переходить в разрушительные для всех участников производства напряжения (рис.).

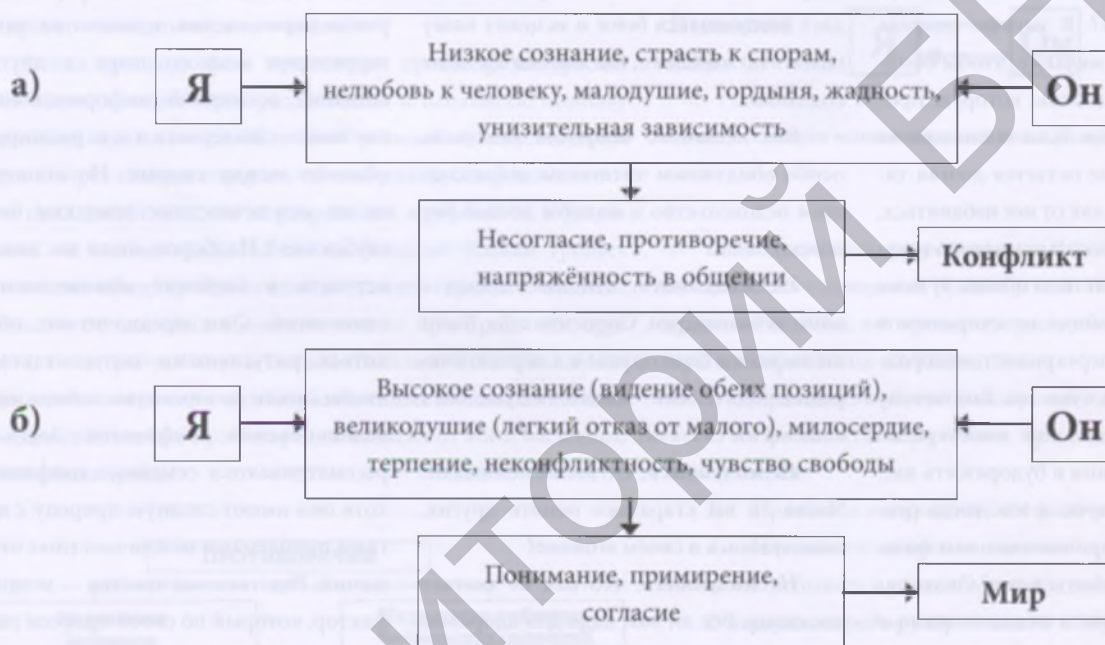


Рис. — Условия, порождающие конфликт (а) и ведущие к миру (б)

Искусство руководства коллективом заключается не столько в способности устранять напряженные отношения и конфликты, сколько в умении предвидеть и не допускать их. И если руководитель будет пытаться понять поведение своих подчиненных, принимая особенности характера каждого из них, станет реально осуществимой идея, что управлять — это предвидеть.

Таким образом, любое урегулирование требует от всех участников столкновения или пойти на компромисс, или чем-нибудь поступиться. За рубежом создаются центры по изучению и раз-

решению конфликтов, осуществляется подготовка менеджеров конфликтов. Ученые и специалисты помогают участникам конфликтов определить их взаимоотношения и осознать преследуемые цели. Так постепенно приходит понимание глубинных мотивов поведения, о существовании которых стороны могли и не подозревать. Шаг за шагом они приближаются к уяснению сути проблемы. Затем наступает время для выработки программы разрешения конфликта. Естественно, что конфликт считается разрешенным лишь тогда, когда все стороны признают его полное завершение,

когда вскроются и устранятся действительные причины столкновения.

Среди различных способов разрешения споров может быть и юридический путь, когда дело рассматривается в суде. Однако трудно представить, что суд примирит участников противоположных сторон и они не затеют многолетнюю тяжбу. Вот почему для решения проблемы в отношениях целесообразнее привлечь не юристов, а посредников, консультантов, психологов, т. е. специалистов в области человеческих отношений.

Менеджер конфликтов должен на-

4.3. Противоречия — без конфликтов (продолжение)

учиться разбираться во всех тонкостях человеческого поведения и к тому же обладать здравым смыслом и глубокими

знаниями. Проблема здесь, как и в медицине, — *лечить не отдельные болезни, а человека.*

В заключение приведем образцы двух документов, разработанных специалистами по управлению конфликтами.

1. Образец предложения провести переговоры по возникшей проблеме в отношениях

Уважаемый \_\_\_\_\_

Сообщаю Вам, что я намерен уладить наши разногласия и готов, если это потребуется для разрешения проблемы, заново рассмотреть вопрос. Я высоко ценю наши взаимоотношения и абсолютно уверен(а), что мы сможем разрешить это дело разумно и по справедливости.

Приглашаю Вас встретиться со мной (поговорить со мной, написать мне) для обсуждения наших разногласий и прошу Вас проявить такую же, как у меня, решимость уладить наши отношения.

Благодарю Вас за то, что рассмотрели мое предложение.

Подпись \_\_\_\_\_ Дата \_\_\_\_\_

2. Образец соглашения о взаимопонимании

Мы, нижеподписавшиеся, признаем, что у нас имелись недоразумения по поводу \_\_\_\_\_ и хотим избавиться от этих противоречий.

После подробного обсуждения проблемы мы достигли полностью обдуманного всеми сторонами взаимопонимания в следующем: \_\_\_\_\_

Настоящее соглашение не имеет юридического обязательства и подписано нами « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 200\_года добровольно и по обоюдному желанию после тщательного его рассмотрения каждым из нас. Подписывая соглашение, каждый из нас выражает тем самым свое намерение следовать его целям.

Подписи \_\_\_\_\_

Подписи свидетелей (если были приглашены) \_\_\_\_\_

**Психологическая защита** — это своеобразный иммунитет от встречи с подлинным «Я». Мы можем видеть неблагоприятные поступки других и внешней пристойностью как бы говорить: «Я не такой, как другие, я лучше ...» Вместе с тем мы иногда открываем в себе такой набор страстей, пустых и даже дурных желаний, что можем получить психологическую травму. Поэтому психологические защиты блокируют осознание такой реальности и не позволяют нам увидеть истинную причину своей неискренности или непризнания порой самых очевидных фактов. Почему, например, мы уклоняемся от выполнения сложной работы, откуда возникает апатия и лень или агрессивная реакция на приказы, что заставляет нас избегать встреч с руководителем.

Подобные внутренние противоречия мешают людям нормально жить и работать. И цель руководителя как организатора работы коллектива — помочь подчиненным лучше осознать



4.3. Противоречия — без конфликтов (продолжение)

свое поведение и сбросить защитные маски и роли, т. е. искусственный фасад своего внешнего «Я». На рис. даны формы психологической защиты.

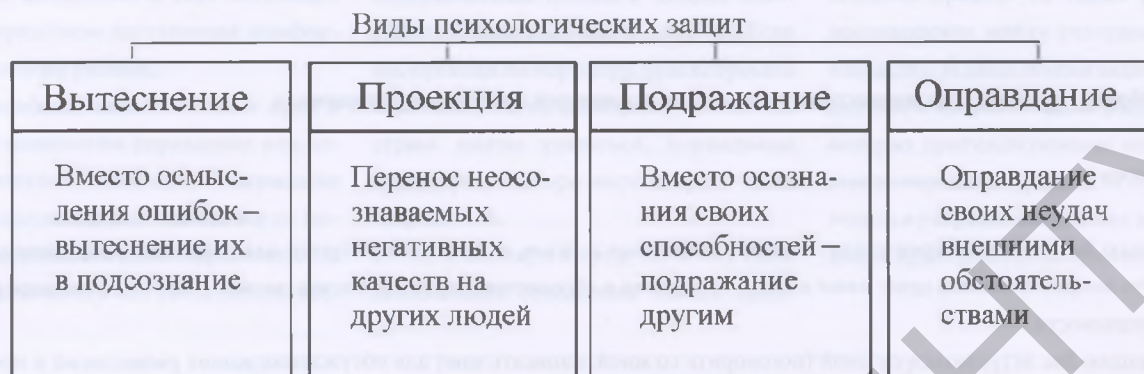


Рис. — Психологическая защита от признания своих способностей и недостатков

**Вытеснение** — это не избавление от разрушителя душевного покоя, например неблагоприятного факта из личной жизни, а перевод его в подсознание. Хотя и бессознательно, но он *живет* и создает внутренний дискомфорт. Его надо вернуть в сознание и *осмыслить*. Так, избавиться от недоверия к человеку можно лишь осознанием причины враждебности к нему и наладив с ним здоровые отношения.

**Проекция** — перенос неосознаваемых личных, негативных качеств на других людей. Например, подчиненный, испытывая чувство антипатии к своему руководителю, начинает приписывать ему чувства раздражительности и неприязни по отношению к себе и другим. *Подобным образом он оправдывает собственное негативное чувство.* Еще пример: для человека, любящего власть, характерно подозрение в этом других.

По тому, за что человек осуждает других людей, руководителю несложно понять, что подчиненный из себя представляет. Так, человек, утверждающий, что никому нельзя верить, вполне вероятно сам может нарушить слово или сказать неправду. Проекция может приводить к двум крайностям, делая человека или чрезмерно подозрительным (при переносе на других негативных качеств), или чрезмерно беспечным (при проеци-

ровании определенных положительных качеств). А поскольку люди неодинаковы и не всегда могут проявить качества, присущие нам, то здесь недалеко до разочарования в них и осуждения.

Не разобравшись в себе, в своих способностях, люди часто начинают кому-то *подражать*. На неосознаваемом уровне себе приписываются те свойства и качества, которые имеются у других, как правило, авторитетов. И если родители должны помнить правило, основанное на принципе подражания, что ребенка *воспитывают не слова, а поступки, то не в меньшей степени это правило действует в отношении руководителя и подчиненных.* Какими бы правами лидер ни обладал, его работники не проявят к нему уважения до тех пор, пока он сам не станет образцом заботы о других. В труде, как и в жизни: ищи свою любовь к людям, а не людскую к тебе.

Широко распространенная форма психологической защиты — *оправдание*, когда человек пространными рассуждениями пытается объяснить неудачи в работе или в жизни сложившимися обстоятельствами, а не личной несостоятельностью. Так иногда удается вызвать сочувствие и получить помощь, но через определенное время становится ясно, что неудачи связаны не с внешними «объективными обстоятельствами», а

с особенностями своей личности. Например, подчиненный, не желая менять себя, подвергает ненужному анализу поведение руководителя, когда каждое его слова или жест трактуется особым образом. Лучший путь разрядки накопившихся эмоциональных импульсов, недовольства, раздражения, обид, страха — *это осознание и раскаяние в них как разрушительных состояниях.*

Что заставляет человека переходить в зону какой-либо психологической защиты? Главная причина — слабое осознание собственного «Я», собственных потребностей. Человек стремится жить *не внутренними потребностями своей души, а внешними требованиями,* выдвигаемыми или другими людьми, или им самим. В последнем случае человек сам создает субъективное представление о себе, каким он *должен быть.* В итоге чувства начинают проявляться «от ума» т. е. от осмысления того, какими они *должны быть* во внешнем проявлении.

Психологические защиты, которые вначале помогают человеку выжить, впоследствии вытягивают из него душевные силы, которые необходимы для повседневного труда и творческой жизни. И человек оказывается неспособным адаптироваться к условиям жизни, он начинает или замыкаться, или обвинять других в своих злоключениях, не осознавая,

## 4.3. Противоречия — без конфликтов (продолжение)

что истоки всех его удач или потерь — в нем самом!

Таким образом, знание природы психологической защиты и способов их преодоления может помочь руководителям и специалистам преодолевать противоречия, возникающие в коллективном труде.

**Обсуждение проблем.** Коллективный труд сопряжен с постоянным обсуждением производственных задач, и от выдержки участников и их желания понять позиции друг друга во многом зависит эффективность принимаемых решений. В спокойной здоровой обстановке лучше работает ум и не растрачиваются впустую силы на негативные эмоциональные импульсы. Например, при вспышке раздражения высвобождается большая энергия и человек слабеет.

Как утверждают специалисты в области человеческих отношений, *лучший способ убеждения — начать с общего, легко принимаемого утверждения.* Когда напряжение слушателя ослабнет, тогда наступает момент открыто высказать ранее неприятое решение, но непременно, как ни в чем не бывало, тем же спокойным тоном. О логической связи можно не заботиться, так как на человека обыкновенно гораздо более действует последовательность в интонации, чем последовательность в мыслях. «Если же вы спорите, раздражаетесь и возражаете, — отмечал американский философ Б. Франклин, — вы можете иногда одержать победу, но победа эта будет бессмысленной, ибо вы никогда не добьетесь расположения вашего противника. Он будет огорчен вашей победой. А ведь человек, которого убедили против своей воли, никогда не отречется от своего мнения. В девяти случаях из десяти спор кончается тем, что каждый из его участников еще больше, чем прежде, убеждается в своей абсолютной правоте». «Я взял себе за правило, — продолжал Б. Франклин, — вообще воздержаться

от прямых возражений на высказанное кем-либо другим мнение и от каких-либо категорических утверждений со своей стороны. Я запретил себе употребление таких слов, содержащих категорические нотки, как «конечно», «несомненно» и т. п., и заменил их в своем лексиконе выражениями: «представляю себе», «предполагаю», «полагаю, что это должно быть так или эдак», или «в настоящее время мне это представляется таким образом». Когда кто-нибудь утверждал нечто, безусловно, ошибочное, с моей точки зрения, я отказывал себе в удовольствии решительно возразить ему и немедленно показывать всю абсурдность его предположений и начинал говорить о том, что в некоторых случаях или при определенных обстоятельствах его мнение могло бы оказаться правильным, но в данном случае оно представляется или кажется мне несколько несоответствующим и т. д. и т. п. Вскоре убедился в пользе этой перемены в манерах; разговоры, в которых я принимал участие, стали протекать значительно спокойней. Скромная манера, в которой я стал предлагать свои мнения, способствовала тому, что их стали принимать без возражений».

Переходя в возбужденное состояние, мы нередко, даже против своей воли, втягиваемся в различные споры, хотя споров по мелким несущественным вопросам надо избегать. *Дискуссия ради выявления принципиальной истины уместна лишь там, где существует хотя бы приблизительное равенство в знаниях.* Если же ваш собеседник стремится во что бы то ни стало доказать свою правоту, свое всезнание, свою непогрешимость и совершенно не желает пополнить свое знание и рассеять свое невежество, то такая борьба с чужим самомнением бесполезна, поскольку человек лишь сам может бороться со своими недугами. В таких случаях дискуссия будет лишь тратой времени. Поэтому так важно в дискуссии контролировать себя и не пытаться изменить мнение преду-

бежденного человека. Это бесполезный труд. Старайтесь интуитивно почувствовать, где кончается восприимчивость и началось непреодолимое упрямство. Только так можно избежать перехода в зону раздражения при отсутствии понимания ваших доводов.

Вместе с тем всегда существует возможность перевести возбужденное состояние оппонента в мирное русло и более того — превратить его в своего друга. Так, американский публицист Э. Хаббард в ответ возмущенному читателю писал примерно следующее: «Поразмыслив над этим, я почувствовал, что и сам не вполне согласен со своими высказанными ранее суждениями. Отнюдь не все то, что я писал вчера, нравится мне сегодня. Мне было весьма полезно и приятно узнать вашу точку зрения по этому вопросу. В следующий раз, когда вы окажетесь в наших краях, вы обязательно должны навестить нас, и мы тщательнейшим образом обсудим с вами все аспекты этой проблемы. Издалека горячо жму вашу руку и остаюсь искренне ваш ...»

Броская фраза, что «в споре рождается истина», никогда не подтверждалась жизнью. По Э. Шострому, столкновение интересов необходимо для того, чтобы человек осознал, что мир создан не только для него одного, что приходится считаться и с другими людьми. Гарантирует ли конфликт людям осознание своего эгоизма и отказ от него? Как правило, нет, и в итоге происходит обратное, в отношениях завязываются такие узлы, которые делают невозможным осознание собственной неправоты и открытие в другом человеке хотя бы малейших достоинств. Каждая из сторон, вооружившись мнением собственной непогрешимости, воспринимает противоположную не иначе, как носителя всех человеческих недостатков. К сожалению, в жизни чаще всего так и происходит.

Одна из частых причин быстрого появления напряжения в общении — отрицательные установки, т. е. предубеж-



## 4.3. Противоречия — без конфликтов (продолжение)

дения, что с этим человеком не выйдет спокойного конструктивного обсуждения. Особая беда, если повышенной внушаемостью обладает руководитель. Его легко можно настроить против того или иного работника.

Поведение участников дискуссии зависит не столько от знания, сколько от сознания и способности управлять собой. Как замечено по этому поводу, в нашем мире есть много людей, которые используют свои обширные знания для участия в дискуссиях, и эти люди считают, что у них есть превосходство над другими. Увы, не так! Если они будут отличаться действительно высокой ученостью, то эти бесконечные дискуссии прекратятся. Они примут молчание в качестве подобающей логики поведения, потому что те, кто облагорожен знаниями, не будет увеличивать словесный хлам.

В заключение обобщим причины, по которым люди *слушают, но не слышат*, а соответственно, не понимают друг друга.

**С позиции говорящего:**

1. Многословие, переходящее в болтливость (завладевание вниманием слушателя как своей вотчиной).
2. Сообщение включает простую и неоднократно повторяемую информацию.
3. Поучительные, пусть и умные, слова произносятся с напряженным назиданием и даже раздражением.
4. Нежелание понять состояние слушателя, которое в данный момент может быть усталым, огорченным, болезненным.

**Почему не слышит слушатель:**

1. Гордыня застилает сознание («без тебя обойдусь», «сам разберусь» и т. п.).
2. Уровень знаний и опыта не соответствует сложности принимаемой информации.

3. Ум «забит» в данный момент другими мыслями (печаль, тревога, страх, болезнь и др.).
4. Не любит, не уважает говорящего.
5. Природная невыдержанность и неумение слушать (огромное желание перебить говорящего и высказать что-то свое).

Очевидно, что присутствие любого из названных условий резко снизит результат делового общения, а убеждение сделает практически невозможным.

Таким образом, основа разногласий между людьми — их индивидуальность, неповторимость сознания. Как нет одинаковых людей, так нет подобных сознаний. Но это вовсе не значит, что разногласие должно обязательно переходить в спор, конфликт. Этого никогда не произойдет, если участники будут стремиться к согласию путем разумного и уважительного друг к другу обмена мнений.

В пространных выдержках мы изложили доводы умных людей в пользу такого вывода, построенные на их личном опыте. Если они вас не убедили, то автор, понимая, что в редком деле успех достигается с первой попытки, просит еще раз обратиться к приведенным примерам, поскольку в них даны наилучшие способы поведения в деловом общении.

**Состязание больных умов.** Среди бесчисленных видов пустых состязаний нет более глупого, чем жажда выигрыша в споре, когда, возражая и раздражаясь, мы пытаемся одержать победу нашего ума над умом противника. Гордыня и тщеславие, а также развитый с детства дух соперничества распалает человека и доводит его порой до беснования.

Все учителя человечества стремления к спорам характеризовали как «нормальное, рабочее» состояние больного ума. «Входить в спор, — отмечал святитель Филарет Московский, —



#### 4.3. Противоречия — без конфликтов (продолжение)

всегда нежелательно, и особенно когда неправый может наговорить более правого, не боясь быть остановлен и надеясь в случае нужды бранью и насмешкою убить соперника, которого не может ранить доказательством».

Большой этической и психологической ошибкой при обсуждении разногласий является перевод на первое место не доказательств, а собственного авторитета, который далеко не всегда воспринимается другими. Лучше, если собеседник сделает выводы сам без давления со стороны. Нередко неопровержимые факты как бы заставляют оппонента сдаться, но не следует слишком радоваться такой победе, поскольку побежденный обычно хочет взять реванш за поражение, выискивая после беседы новые доводы в пользу своего мнения. Свидетели событий далеких лет утверждали, что сила Сократа была не только в его уме, но и в методе. Он не говорил за собеседника, а задавал наводящие вопросы и представлял ему свободу делать собственные выводы.

Беседа становится бессмысленной, если мы позволяем ей перейти в спор, в словесный поединок со взаимными ударами. Тогда диалог превращается в два монолога. Каждый говорит, не слушая собеседника, а если и слушает, то с одной установкой: во что бы то ни стало опровергнуть его. Как только мы в беседе начнем терять управление собой, гордыня не замедлит проявить себя в одной из «поз», которые так метко описал Рафаил Карелин.

1. Поза «**учителя**» — человек с другими с чувством превосходства. Он не сомневается в том, что знает больше своих собеседников, что он умнее их. Ему кажется, что его обязанность учить, а других — учиться. Такие люди говорят со странной самоуверенностью, даже не понимая, что апломб, который звучит в их словах, отталкивает от них сердце собеседника.

2. Поза «**прокурора**» — человек

считает себя высшей инстанцией в судьбе другого. Он постоянно указывает на недостатки собеседника, ловит его на противоречиях, как вора, который залез в чужой карман. Считает, что бедный грешник должен только благодарить его за нравоучение. Желание исправлять других принимает характер устойчивого зуда, как при мучительной кожной болезни.

3. Поза «**всезнайки**» и «**советчика**» — человек готов дать совет и «рецепт» на все случаи жизни. Обычно это очень недалекие люди, которые много говорят потому, что мало знают и еще меньше думают. Они готовы давать советы, так как сами не чувствуют ответственности за свои слова. Сами они чужих советов не воспринимают и при личной неудаче обвиняют всех, кроме самих себя.

4. Поза «**начальника**» — человек говорит так, как будто дает приказы своим подчиненным. Он хочет быть маленьким «царьком» в своей семье, в трудовом коллективе, среди друзей или просто с собеседником. Такие люди не терпят противоречий; они бесстыдно хвалят самих себя, а в отношении к другим проявляют черствость и неблагодарность.

Названные и подобные им «позы» скрывают, как правило, низкий интеллект в сочетании с высокомерием. Как замечает английская пословица, пустоты, образовавшиеся в черепной коробке, заполняет гордость. Отсюда умственная ограниченность гордых, не представляющих, что за пределами их малых и кичливых рассудков простирается необъятный, невидимый и непознанный мир.

Мимо проблемы разногласий, переходящих в споры и конфликты, не прошел ни один писатель. Когда-то Н.В. Гоголь в одном из писем настоятельно предостерегал не ввязываться в раздраженно-горячие обсуждения: «Вообще споры суть такого рода, к которым люди умные и пожилые покамест не должны приставать. Пусть прежде выкричится хорошенько молодежь: это ее

дело. Поверь, уж так заведено и нужно, чтобы передовые крикуны вдоволь выкричались затем именно, дабы умные могли в это время надумать вдоволь. К спорам прислушивайся, но в них не вмешивайся... Храни тебя Бог от запальчивости и горячки, хотя бы даже в малейшем выражении. Гнев везде неуместен, а больше всего в деле правом, потому что затемняет и мутит его. Вспомни, что ты человек не только немолодой, но даже весьма в летах. Молодому человеку еще как-нибудь пристал гнев; по крайней мере, в глазах некоторых он придает ему какую-то картинную наружность. Но если старик начнет горячиться, он делается просто гадок... Из уст старика должно исходить слово благостное, а не шумное и спорное. Дух чистейшего незлобия и кротости должен проникать величавые речи старца так, чтобы молодежь ничего не нашлась сказать ему в возражение, почувствовав, что неприличны будут ее речи и что седина есть уже святость».

Если присмотреться, то можно сделать открытие: споры чаще всего возникают при обсуждении негативных сторон жизни, но не в стремлении выискать лучшие качества какого-либо человека. А сколько раз дело доходило до перепалки у собеседников, говорящих о разных вещах и не удосужившихся разобраться, что один представляет забор воды из колодца, а второй — забор, ограждающий огород.

По словам Рене Декарта, уточните значение слов и вы избавите человечество от половины заблуждений.

Настоящие проблемы порождают также отрицательные установки — предубеждения, что при общении с кем-либо вновь, как прежде, произойдет неприятная размолвка. Отсюда возникает необъективное отношение к человеку. Беда, если повышенной мнительностью и внушимостью обладает руководитель. Любители интриг и сплетники легко могут его настроить против того или иного работника.

## 4.3. Противоречия — без конфликтов (продолжение)

Тщетен спор с предубежденным противником. И вообще, надо понять, где граница полезного изложения знаний, ведь лучше недосказать, чем переказать. Последнее может оказаться сродни, как образно сказано в Писании, метанию бисера перед свиньями; они этого не поймут, а оборотившись, могут еще и затоптать.

Существует только одна возможность не проиграть в споре — *не участвовать в нем*. Вот как бессмысленность спора с позиции психологии объяснил американский философ Б. Франклин: в споре нельзя одержать верх. Нельзя потому, что если вы проиграли в споре, значит, вы проиграли, если же одержали верх, то тоже проиграли. Почему? Предположим, что вы одержали победу над собеседником, разбили его доводы в пух и прах... Ну и что? Вы будете чувствовать себя прекрасно. А он? Вы заставили его почувствовать ваше превосходство. Вы задели его самолюбие. Он будет огорчен вашей победой. А ведь человек, которого убедили против его воли, не отречется от своего мнения. В девяти случаях из десяти спор кончается тем, что каждый из его участников еще больше, чем прежде, убеждается в своей абсолютной правоте.

Но остается вопрос, а как все-таки можно убедить, не раздражая человека? Один из лучших способов доказательства — начать свои рассуждения с безобидных, всеми принятых рассуждений. Затем, *не меняя интонации* (на человека больше воздействует последовательность в интонации, чем последовательность в мыслях), перейти к тому, что вы желаете утвердить в качестве общей позиции.

А какие выбрать способы помощи подчиненным в труде, чтобы они не уходили в глухую защиту своего, может быть, несовершенного подхода к работе? В соответствии с обстоятельствами можно сказать, например, «делай, как я», «молча сделать замечание», «не заметить», «рассказать о последствиях»,

«сделать замечание позже, дав срок опомниться» и др. Но при одном обязательном условии — всегда действовать с уважением к человеку.

Таким образом, всем нам, и в первую очередь родителям, учителям, руководителям, надо открыть и затвердить в своем разумении, что *главная причина разногласий между людьми лежит в индивидуальности сознания*.

Как в мире холода нет одинаковых снежинок, так в человеческом сообществе нет подобных сознаний. Отсюда следует вовсе не трагический, а жизненный вывод: достичь полного взаимопонимания по всем вопросам невозможно, но если люди придут к согласию по главным проблемам, на земле установится мир.

**От смирения к примирению и прощению.** Существует два вида напряжения в душе: первое — здоровое напряжение души в моменты созидательного труда или в периоды преодоления жизненных обстоятельств. Другое — это смута в душе, вызванная страстными желаниями, надменными чувствами, неприятием человека с его резким осуждением или болезненное состояние из-за лихорадочного поиска сомнительных средств для достижения корыстных целей.

Познавшие, как никто, природу человека, духовные учителя утверждали, что *единственный путь к миру между людьми — это смирение в наших душах*. Свойство смирения — видеть в себе недостатки, а в других добрые качества; а гордости, наоборот, свойственно видеть в себе только хорошее, а в других — только плохое. Вот как, например, писал об этом в одном из своих писем особо почитавшийся за свою мудрость А.С. Пушкиным святитель Филарет Московский: «Одно смирение может водворить в душе мир. Душа не смиренная, непрестанно порываемая и волнуемая страстями, мрачна и смутна, как хаос: утвердите силу ее в средоточии смирения; тогда только начнет являться к ней

истинный свет и образовываться стройный мир правых помыслов и чувствований. Гордое мудрование, с умствованиями, извлеченными из земной природы, восходит в душе, как туман, с призраками слабого света: дайте туману сему упасть в долину смирения; тогда только Вы можете увидеть над собою чистое высокое небо».

Человек совершенствуется двумя путями: путем борьбы в преодолении себя (своей лени, слабой физической силы, рыхлой памяти и т. д.), а также путем смирения и самоотречения. Именно благодаря последнему каждое наше действие будет предупредительным и вежливым (уступим другому место или отдадим что-то хорошее). Те же, кто не принимает состояния смирения, трактуют его как отсутствие необходимой гордости и как бы слепое, безропотное подчинение чужой воле. Но по тому, как мы ведем себя, можно смело утверждать, что нам подобное состояние не грозит: на каждом шагу видим воинствующую гордость, проявляемую в надменности, нетерпимости, раздражительности, осуждении. Правда, бывают жизненные обстоятельства, когда мы просто вынуждены быть смиренными. Например, легко сохранить смирение в отношении того, чего нельзя изменить. Однако если нам что-то не нравится и есть силы для борьбы, смирять себя «нормальный» человек, как правило, не будет. Если он и вынужден смиряться, то только под тяжестью обстоятельств, но это уже не его добрая воля. *Смирить себя означает поступить достойно, даже тогда, когда есть сила сопротивляться*.

О великой пользе смирения повествует удивительная притча: когда ты будешь зван кем на брак, не садись на первое место, чтобы не случился кто из званых им почетнее тебя, и звавший тебя и его, подойдя, не сказал бы тебе «уступи ему место»; и тогда со стыдом должен будешь занять последнее место. Но когда зван будешь, придя, садись на

## 4.3. Противоречия — без конфликтов (продолжение)



последнее место, чтобы звавший тебя, подойдя, сказал: «Друг! Пересядь выше»; тогда будет тебе честь перед сидящими с тобою. Ибо всякий, возвышающий сам себя, унижен будет; а унижающий себя возвысится [Лк. 14 8–11].

В качестве примера того, что подобное поведение может творить чудеса, приведем слова Августина Аврелия, описавшего в «Исповеди» смирение своей матери перед мужем, который хотя и был добрым человеком, но неистовой гневливости: «Она знала, что не надо противоречить разгневанному мужу не только делом, но даже словом. Когда же она видела, что он отбушевал и успокоился, она объясняла ему свой поступок; бывало ведь, что он кипятился без толку. У многих женщин, мужья которых были гораздо обходительнее, лица бывали обезображены синяками от пощечин; в дружеской беседе они обвиняли своих мужей, а она их язык; будто в шутку давала она им свой совет: с той минуты, как они услышали чтение брачного контракта, должны они считать его документом, превратившим их в слуганок; памятуя о своем положении, не должны они заноситься перед своими господами. Зная, с каким лютым мужем приходится ей жить, они удивлялись: не слышано и не видано было, чтобы Патриций побил

жену или чтобы они повздорили и хоть на один день рассорились. Они дружески расспрашивали ее, в чем причина; она учила их своему обычаю, о котором я упомянул свьше. *Усвоившие его благодарили, не усвоившие терпели поношение.*»

Трудно ожидать подобного смирения от современной «раскрепощенной» женщины, но во что превращаются семьи, в которых никто и ни в чем не хочет уступать друг другу — это сущий ад на земле. Присмотритесь к горделивости, которая проявляется в одежде, в походке, в речи, в манерах. У такого жителя земли, «идущего в ногу со временем», смирение воспринимается однозначно — это слабость, лень, трусость и нет желания задуматься, что *без смирения нет терпения, а без терпения — все не так, как хочется.* Мы все время куда-то не успеваем, а тут еще какие-то просьбы задержаться, помочь, уступить. Как тут смиришься даже перед мелкими каждодневными трудностями, не раздражишься по поводу любого противоречия. Лихорадочная, мятущаяся жизнь — самый близкий путь к конфликтам, когда человек ни в семье, ни на работе не способен к малейшему самоотречению. Если нет, чего хочется, тут же возникает разочарование и негодование по поводу всего и всех в жизни, что мешает достижению желаемого.

Один мудрец назвал смирение *созидательной пассивностью*. Жизнь — это не прогулка на сытый желудок по аллее парка, но невозможно пребывать постоянно в активной гонке, часто растрачивая силы на приобретение все новых «игрушек», а не на то, что составляет основу простого, здорового бытия. «Лед тронется», если мы задумаемся хотя бы над тем, *что более для нас ценно и что менее.*

Смирение заключается во множестве мелочей. Окружающие могут попросить нас сделать что-либо, что нам не хочется. Они говорят нам что-то такое, что мы не желаем принимать молча и хотим возразить. Если бы мы не смирились, мы бы все время чувствовали раздражение. Поэтому все великие люди считали, что *быть смиренным — это не слабость, а сила.* С людьми, которые смиренны в большинстве мелочей, легко общаться. Например, вспоминается, как хозяин дома, которому пришлось помогать в строительном деле, на все предложения автора отвечал или благодарением за предлагаемый подход к выполнению какой-либо операции, или позволением обдумать суть предложения, а свой взгляд на решение возникающих вопросов выражал в дружественном тоне, ничего не навязывая и тем более не раздражаясь.

*Человек, способный выслушать другого, может и другого побудить выслушать себя.* Тот, кто легко соглашается с другим, обладает достаточной силой, чтобы убедить его в необходимости согласия. При высоком сознании человек старается не ступать в спор и, поступая так, всегда выигрывает, хотя иногда может показаться, что он проиграл. Если бы такие отношения стали нормой в трудовых коллективах фирм и предприятий, как бы неизмеримо выросла производительность труда при одновременном сбережении эмоционального и физического здоровья работников.

*Без смирения не бывает примире-*

### 4.3. Противоречия — без конфликтов (продолжение)

ния и тем более прощения. Вновь возникает вопрос, что примирение — это потеря или приобретение? Если считать только первым, несогласие никогда не разрешится и путь к конфликту будет постоянно открыт. Несогласие возникает легко, а соглашение достигается с большим трудом, но как бы сильно ни различались взгляды двух людей, основа для компромисса всегда найдется. Это вовсе не означает, что единственная возможность соглашения с каждым человеком — это отказ от всех своих убеждений. Как однажды было замечено, нет пользы в том, чтобы всегда быть снисходительным к любой мысли другого, как и вырывать собственные убеждения из своего сердца.

Талант руководителя дан не для до-

казательства своего превосходства над подчиненными, а для того чтобы достигать с ними большего согласия на пути к общей цели. Мудрость лидера начинается там, где он осмысливает ситуации и принимает решения с учетом всех наиболее значимых последствий как для дела, так и для здоровья человека.

Итак, мы с трудом достигли примирения, но остался еще один, самый главный шаг для правых и виноватых — *простить друг друга*. Как писал Владимир Соловьев, прощение как тайное движение нашего сердца имеет действующую силу и тогда, когда внешнее дело уже невозможно. Прощение смывает последствия прежних обид и очищает от греха наше прошлое. Для того же, чтобы и будущее наше охранить от греха, должно

обратиться к самой его причине. Причина же всякого зла в нас не что-нибудь случайное и внешнее, не то или другое дело и событие, а сама наша испорченная природа, унаследованная от первобытного человека.

Христианская этика открывает нам, что *дар прощать выше дара исправлять людей наказанием*. Вместе с тем это не означает всепрощения за любые повторяющиеся проступки и явное нежелание исправиться. Как говорилось в одном из наставлений к начальствующим, надобна некоторая осторожность, чтобы своеволие и худой пример не являлись побеждающими и торжествующими. Снисхождение к преткнувшемуся и падшему надобно иметь, но снисхождение к небрежному и закосневающему в

Для тех, кого заинтересовали работы А.И. Трушкевича, —

так выглядит недавно вышедший из печати единственный в Беларуси учебник для студентов вузов строительных и архитектурных специальностей. В нем обобщается новейшая информация об организации проектно-строительной деятельности в нашей стране и за рубежом. Структура и содержание материала отражают кардинальные изменения, происшедшие в управлении строительной отраслью за последние годы. Учебник написан простым, ясным языком и включает множество схем и рисунков. Полагаем, что, ознакомившись с оглавлением книги, а затем взяв ее в руки, вы найдете в ней для себя немало интересного и полезного.

#### О Г Л А В Л Е Н И Е

От автора

#### 1. НАЧАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

- 1.1. Культура труда студента и специалиста
  - 1.1.1. Зачем нам нужны знания
  - 1.1.2. Понятие о системном подходе
  - 1.1.3. Как лучше работать с системной информацией
  - 1.1.4. Понятие о культуре труда
- 1.2. Цели и средства организации
  - 1.2.1. Организованный труд
  - 1.2.2. Наука об организации труда
  - 1.2.3. Дорог много, лучшая — одна
  - 1.2.4. Успех — в концентрации усилий
  - 1.2.5. Шаг за шагом к цели
- 1.3. Организационная грамотность инженера и архитектора
  - 1.3.1. Организаторские способности работника
  - 1.3.2. Развитие способностей
  - 1.3.3. Организационная грамотность специалиста
- 1.4. Самый эффективный труд — организованный
  - 1.4.1. Разделение и кооперация труда
  - 1.4.2. Нормирование труда



- 1.4.3. Организация рабочего места
- 1.4.4. Условия труда
- 1.4.5. Восстановление сил
- 1.5. Организация труда линейных руководителей в строительстве
- 2. ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТНЫМИ И СТРОИТЕЛЬНЫМИ ФИРМАМИ**
- 2.1. Понятие о производственных системах
  - 2.1.1. Виды производственных систем
  - 2.1.2. Управляемость систем
  - 2.1.3. Виды управления
  - 2.1.4. Структура систем
  - 2.1.5. Развитие системы управления
- 2.2. Функции и методы управления
  - 2.2.1. Содержание основных функций управления
  - 2.2.2. Методы управления
- 2.3. Организационная структура управления
  - 2.3.1. Требования к организационной структуре управления
  - 2.3.2. Виды структур управления
  - 2.3.3. Неформальная структура
- 2.4. Организация управления коллективным трудом
  - 2.4.1. Образ руководителя
  - 2.4.2. Стиль руководства
  - 2.4.3. Организация управленческого труда
  - 2.4.4. Управленческое решение
  - 2.4.5. Распоряжения руководителя и распределение работы
  - 2.4.6. Убеждение и принуждение в труде
  - 2.4.7. Организация контроля
  - 2.4.8. Сотрудничество в коллективном труде
  - 2.4.9. Оценка работы подчиненных
- 3. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЕКТИРОВАНИЯ (ОТ ИДЕИ ДО ПРОЕКТА)**
- 3.1. Архитектурно-строительная документация
  - 3.1.1. Регламентация архитектурно-строительной деятельности
  - 3.1.2. Виды проектной документации
- 3.2. Требования к строительному проектированию
  - 3.2.1. Стоимость разработки проектной документации
  - 3.2.2. Качество и сроки проектирования
- 3.3. Подготовка к проектированию
- 3.4. Исходные материалы для проектирования
  - 3.4.1. Комплекс исходной информации
  - 3.4.2. Инженерные изыскания
- 3.5. Стадии и этапы проектирования
  - 3.5.1. Общие положения
  - 3.5.2. Технологические правила проектирования
  - 3.5.3. Системы организации проектирования
  - 3.5.4. Согласование проектных решений
  - 3.5.5. Экспертиза проектов
  - 3.5.6. Утверждение проектов и авторский надзор
- 3.6. Организация строительного проектирования за рубежом
- 4. ОРГАНИЗАЦИЯ СТРОИТЕЛЬСТВА (ОТ ПРОЕКТА ДО «КЛЮЧА»)**
- 4.1. Этапы инвестиционного процесса
  - 4.1.1. Основные положения
  - 4.1.2. Сокращение инвестиционного цикла
- 4.2. Система строительных организаций
  - 4.2.1. Строительные организации
  - 4.2.2. Специализация, кооперирование и комбинирование в строительстве
  - 4.2.3. Подрядный и хозяйственный способы ведения работ
  - 4.2.4. Организация строительных работ в условиях реконструкции
  - 4.2.5. Мобильные строительные организации
  - 4.2.6. Юридический статус проектных и строительных организаций
- 4.3. Контрактные связи участников проектирования и строительства
  - 4.3.1. Основные понятия
  - 4.3.2. Заказчики проектных и строительных работ
    - 4.3.3. Подрядчики в проектировании и строительстве
    - 4.3.4. Ответственность участников строительного контракта
- 4.4. Организация подрядных торгов (тендеров)
  - 4.4.1. Основные термины
  - 4.4.2. Предварительный квалификационный отбор претендентов...
  - 4.4.3. Конкурсная документация
  - 4.4.4. Порядок проведения подрядных торгов
- 4.5. Организационно-техническая подготовка к строительству
  - 4.5.1. Ресурсы для осуществления строительства
  - 4.5.2. Общая подготовка к строительству
- 4.6. Организационно-технологическое проектирование
  - 4.6.1. Понятие об организационно-технологическом моделировании
  - 4.6.2. Состав проекта организации строительства
  - 4.6.3. Состав проекта производства работ
  - 4.6.4. Календарные графики строительства зданий и сооружений
  - 4.6.5. Строительные генеральные планы
  - 4.6.6. Проектирование строительного генерального плана в составе ППР
- 4.7. Основы поточной организации строительства
  - 4.7.1. Сущность поточного метода строительства
  - 4.7.2. Виды потоков и общие принципы их проектирования
  - 4.7.3. Ритмичные и неритмичные потоки
- 4.8. Организация материально-технического обеспечения строительства
  - 4.8.1. снабжение строек материалами, изделиями и конструкциями
  - 4.8.2. Организация эксплуатации строительной техники
  - 4.8.3. Организация транспортного обслуживания
  - 4.8.4. Организация монтажных работ
- 4.9. Качество строительства
  - 4.9.1. Формирование качества строительства
  - 4.9.2. Виды контроля за качеством строительства
  - 4.9.3. Проектирование и возведение объектов с учетом экологических факторов
- 4.10. Организация строительства за рубежом
  - 4.10.1. Строительные ассоциации на Западе и Востоке
  - 4.10.2. Организация управления инвестиционным проектом
  - 4.10.3. Строительные контракты
  - 4.10.4. Структура строительного контракта
  - 4.10.5. Управление строительным проектом
- 5. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЕКТНО-СТРОИТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**
- 5.1. Сетевое планирование в проектировании и строительстве
  - 5.1.1. Понятие о сетевой модели
  - 5.1.2. Технология разработки проекта общественного здания
- 5.2. Совмещение проектных и строительных работ
  - 5.2.1. Возможность сокращения проектно-строительного цикла
  - 5.2.2. Условия совмещения
- 5.3. Строительная технологичность проектных решений
  - 5.3.1. Что такое технологичность строительных проектов
  - 5.3.2. Снижение трудоемкости строительства на стадии проектирования
- 5.4. Лицензирование и сертификация в строительстве
  - 5.4.1. Лицензирование проектной и строительной деятельности...
  - 5.4.2. Сертификация в строительстве
  - 5.4.3. Сертификация компетенции персонала в строительстве
- 5.5. Маркетинг в проектировании и строительстве
  - 5.5.1. Понятие о маркетинге
  - 5.5.2. Маркетинг в проектировании
  - 5.5.3. Маркетинг в строительстве
- 5.6. Страхование имущественных интересов проектных и строительных фирм
  - 5.6.1. Понятие о риске и страховании
  - 5.6.2. Участие гарантов в проектно-строительном цикле
- 5.7. Проектно-строительная деятельность на территории города
  - 5.7.1. Разрешительная документация
  - 5.7.2. Участники проектирования и строительства на территории города

#### 4.3. Противоречия — без конфликтов (окончание)

падении имеет в обществе неблагоприятное действие, охлаждая ревность и распространяя небрежение. Надобно беречь каждого: но еще больше беречь дух всего общества. По словам Марка Подвижника, полезна горькая полынь для тех, у которых испорчено пищеварение: так и злонравным полезно подвергаться злоключениям. То и другое служит врачевством, доставляя телесное здоровье первым и приводя к покаянию вторых.

Таким образом, *тот, кто слишком часто судит, несчастен сам и делает того, кого он судит, тоже несчастным. Тот, кто прощает, счастлив.* Все люди, совершившие проступок и осознавшие это, всегда ждут прощения. Поэтому если один человек простил другого, то независимо от проступка оба чувствуют радость.

#### Заключение

Профессионализм любого специалиста без культуры труда, без труда организованного не принесет полноценной отдачи. КПД нашей жизненной энергии низок, и главная причина в том, что огромная часть времени тратится или непроизводительно и впустую, или на дела, не приносящие пользы.

Образ жизни и культура труда каждого из нас определяются в первую очередь нашим сознанием. Отсюда очевидно значение образования, которое связано не столько с накоплением знания, сколько с расширением сознания. Образование научает тому, как согласовывать действия человека с законами Природы, а этого можно достигнуть лишь в условиях развития ума, души и тела человека. Вначале мы постепенно расширяем свой ум, затем ум начинает контролировать чувствующую, эмоциональную природу и, в конце концов, открывает человеку, что в его телесной оболочке есть душа со своей необъятной природой.

Основа всему — духовное начало; без него человек становится животным. Однако следует подчеркнуть два момента.

**Во-первых**, во всех делах сохраняйте здравый смысл.

Этого людям часто не хватает, вот почему неуравновешенные фанатики — не редкость и в работе, и в быту. Равновесие, чувство пропорции, внимание к окружающим обстоятельствам и здравый рассудок — признаки «думающего» человека. А если присутствует еще и чувство юмора, то можно избежать многих бед и опасностей. Не удивительно, что срединный путь в жизни называется царским.

**Во-вторых**, важно не терять чувства времени как главного богатства, которым мы обладаем в этой жизни. Чувство меры и чувство времени питают нашу способность медленно и постепенно, работая над собой, изменять жизненные привычки. В словах «торопись медленно» великая истина. Процесс постепенного совершенствования — путь мудрости.

Знать всю энциклопедию — еще не значит знать себя. Если вы захотите стать на трудный, но удивительный по плодам

путь познания себя, то начните с того, что желайте всем добра и больше общайтесь с людьми, которые помогут вам стать добрее и умнее. Еще древний Соломон говорил, что общающийся с мудрыми будет мудр, а кто дружит с глупыми — развратится. Направляйте постоянно свой ум к хорошим мыслям. Задумывайтесь о своих недостатках. Осознавая их, человек как бы рождается заново. Познавая себя, вы будете постепенно открывать совершенно иное представление о том, каким должны быть образ жизни, культура труда, отношение человека к себе, к людям, к Природе.

Ни хороший, ни плохой поступок не проходит бесследно, все имеет свои последствия, поэтому старайтесь избегать даже малейших злых дел. Пусть язык ваш произносит только добрые и правдивые слова. Для этого человек должен поддерживать непрерывный поток высоких мыслей и чувств.

Выбрав путь совершенствования, не ждите быстрых результатов. Вы не знаете, на какой удар разобьете камень, но каждый предыдущий был не напрасным. Делайте, что должно, а там — будь что будет.

Все истины просты и понятны даже детям. Кто может забыть восторг, охвативший его, когда он понял простое правило, применил его и добился успеха! И один из главных уроков, который надо усвоить людям в настоящее время, состоит в том, как мало материальных вещей действительно надо для здоровой жизни.

На пути к совершенству человек решает три главных задачи — очищает душу от грязных, недостойных помыслов и желаний, развивает интеллект и укрепляет тело. Основа развития, как и познания любого предмета — самодисциплина; без нее трудно выполнить порой даже простое дело. Добавьте к вашему сознанию решимость и начните с избавления от чего-нибудь малого, что мешает вам жить и работать. Только не засыпайте с мыслью, что назавтра, т.е. с понедельника, вы перевернете всю свою жизнь. Все повторится. Никто еще не подпрыгнул с подножия на вершину горы; к ней добиваются постепенно и всегда с большими трудами. Радость победы над своей ленью, слабостью, порочными страстями — вот где настоящее счастье!

Начинайте с исключения самообмана. Невозможно быть правдивым с другими, если мы обманываем сами себя. Недаром говорится, когда вы правдивы, вы красивы; когда вы красивы, вас любят; когда вас любят, вы счастливы.

Если вы в этой книге не нашли для себя ничего полезного, то переложите всю вину на автора, который так и не смог достучаться до вашего сердца. Но не ждите только «жидкой, молочной» пиццы для вашего ума. В этом возрасте пора уже заставлять себя думать и что-то осознать.

**Берегите себя для добрых, полезных, созидательных дел!**

**Берегите тех, кто рядом с вами!**