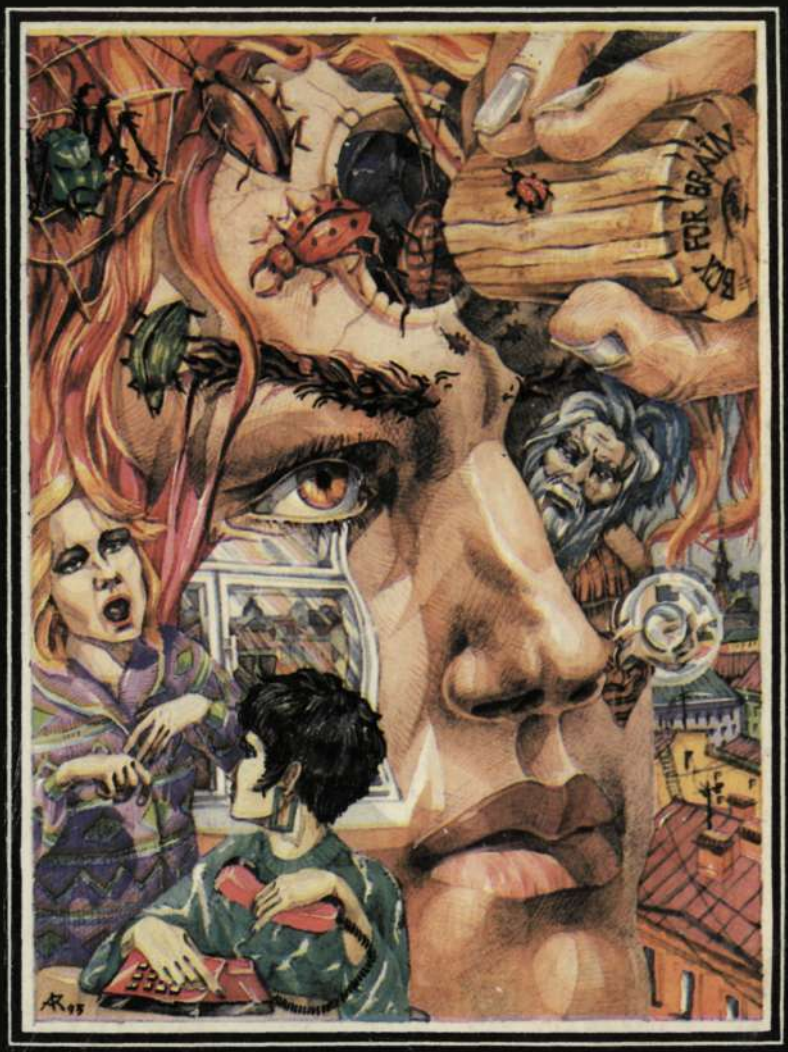
Джини Г. СКОТТ

Способы разрешения конфликтов



Джини Г. СКОТТ

СПОСОБЫ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ
ВИС
1994

ОБ АВТОРЕ

Доктор философии Джини Грехем Скотт — консультант по маркетингу и управлению, руководитель семинаров и студий, специализирующихся на творчестве, непосредственном сбыте и практике бизнеса,

Она является создателем и президентом Общества специалистов по творческой коммуникации, исследованиям и маркетингу, имеет более чем восемнадцатилетний опыт в области маркетинга, исследований по маркетингу, написания книг и учебных пособий. Кроме того, как консультант и дизайнер, она провела более двух десятков игр по маркетингу с крупнейшими компаниями, включая «Хасбро индастриз», «Прессман той» и «Маг-ниф». Новая фирма по производству игрушек будет выпускать пять серий кукол и детских книг, которые она разработала в 1987 году.

Доктор Скотт имеет степень доктора философии со специализацией по психологии, полученную в Калифорнийском университете в Беркли. В настоящее время она посещает лекции по юриспруденции при университете Сан-Франциско.

Кроме книги «Конфликты, пути их преодоления», доктор Скотт является автором пяти других книг в области бизнеса: «Сила ума: описание пути к успеху в бизнесе», «Эффективная продажа и управление торговлей» (издательство «Брик хауз»), «Разбогатейте на продаже движимого имущества» (издательство «Эйвон букс), «Успешная стратегия в малом бизнесе» (издательство «Оэйсис пресс»), «Как собрать мнения в Калифорнии» (издательство «Ноло пресс») и «Это ваши деньги: как получить деньги, которые вам должны», брошюры массового маркетинга (издательство «Эйвон»).

Доктор Скотт также является автором статей по маркетингу, творчеству и технике силы ума, опубликованных в крупнейших деловых изданиях. Она организовала одно из первых шоу в США, которое было связано с непосредственным сбытом (радиопередача «Делайте деньги при помощи МЛМ» в Сан-Франциско).

В последнее время она была одним из главных действующих лиц во многих коммерческих шоу, торговых агентствах и компаниях непосредственного сбыта всех Соединенных Штатов. Она была гостем национальных ток-шоу *(«разговорных» шоу* — прим. переводчика), включая «Шоу Фила Донахью», «Шоу Джесси Рафаэл», и других ток-шоу в Нью-Йорке, Лос-Анджелесе, Чикаго и Сан-Франциско.

В условиях рынка, где обостряются взаимоотношения партнеров, сталкиваются интересы сотен тысяч предпринимателей, многократно возрастает актуальность практических рекомендаций, как вести себя в предконфликтной, конфликтной и послеконфликтной ситуации, и прежде всего — как не довести возникшие противоречия до тупика. Предлагаемая книга, написанная популярным языком, исследует как внутренние, так и внешние человеческие конфликты.

СПОСОБЫ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ

ВВЕДЕНИЕ

У Джоя — проблема. После того как он провел шестидесятые годы в стане хиппи, а семидесятые — в поисках своего призвания, он остепенился. В восьмидесятых годах он получил надежную работу в качестве менеджера среднего уровня в крупной компании. Действительно, он хвастал тем, что не менял работу целых три года. «Я же продержался уже 1000 дней»,— сказал он мне при встрече.

Однако Джой разрывался между желанием сохранить этот источник стабильности и желанием творческой работы. Его особенно привлекала политическая деятельность. Он горел страстным желанием организовать жителей его округа для каких-нибудь действий в области серьезных социальных проблем, которые он наблюдал в окружающей жизни: преступность, грубость и безразличие полиции, загрязнение окружающей среды и другие.

Джоя сдерживали различные «что, если», которые мучили его: «Что, если я попытаюсь сделать это, но никто не проявит интереса?». «Что, если я добьюсь успеха, а реализация проекта займет слишком много времени?». «Что, если я затрачу все это время на то, чтобы дело пошло, а проект не сработает и время будет потеряно зря?». «Что, если другие, глядя на то, что я делаю, посчитают это смешным?». «Что, если я начну это делать, а закончу тем, что потеряю работу?». И так далее.

У Делоры — другая проблема. Она знает, что она хочет делать готова делать это. Однако она не знает, как это делать, и, таким образом, чувствует себя сегодня в тупике. Многие годы она работает секретаршей в главном управлении крупной нефтяной компании. Даже сейчас, когда ей уже больше сорока лет, она чувствует все возрастающую неудовлетворенность тем, что не использует свои потенциальные возможности. Она имеет образование и считает, что

ей и подобным служащим фирмы необходимо предоставить возможность повышения квалификации и роста. Однако она просмотрела соответствующие объявления и не нашла ничего для себя подходящего. Куда ей обратиться со своим желанием?.. Делора не знает этого.

У Пола — конфликт иного типа. Он связан с его жильем, в действительности к нему-то и сводится весь конфликт. Пол снимает квартиру в старом пятиквартирном доме викторианского стиля. Домовладелец живет на Гавайях, и в его отсутствие ответственность за дом в целом никто не несет. В результате места общего пользования постепенно разрушаются. Один из жильцов платит за квартиру немного меньше, поскольку он является управляющим и его обязанности состоят в сборе квартирной платы, а также в поддерживании порядка, когда выезжают старые жильцы и в дом въезжают новые. Он никогда не заботился о местах общего пользованиями теперь некоторые жильцы, включая Пола, проявляют в связи с этим большое беспокойство. Они хотят, чтобы там была проведена уборка и некоторый ремонт. Управляющий говорит, что он не отвечает за это. В то же время другие жильцы говорят, что эта проблема их не волнует и, кроме того, у них есть своя работа. Пол чувствует, что-то нужно делать, но вот что делать и кто должен делать это?

В случае Лоры конфликт больше связан с политикой проводимой внутри учреждения. Лора работает помощником администратора в главном управлении большой торговой организации и видит возможность занять более высокое положение в другом отделе своей фирмы. Однако два менеджера, на которых она работает, конфликтуют друг с другом,и она чувствует, что один из них или они оба могут сделать что-нибудь такое, что разрушит эту возможность. Когда она обратилась к менеджеру отдела, где имеется вакансия, тот ответил ей, что уже имеет кое-кого на примете; но вопрос еще далеко не решен. Оправданны ли волнения Лоры? Не упущен ли ее шанс? Хотят ли ее менеджеры оставить Лору в теми должности, которую она занимает? не рискует ли она потерять свое сегодняшнее положение, если попытается действовать более активно? Она чувствует, что разрывается между своим желанием и неопределенностью в его исполнении, связанной со скрытыми течениями в фирме, которые могут препятствовать ее продвижению по службе.

Разрешение конфликтов с помощью техники овладения конфликтной ситуацией

Четверых этих людей объединяет ощущение того, что они втянуты в повседневные конфликты. Все они скованы боязнью выбора, недостатком информации, неопределенностью, малой коммуникабельностью или другими преградами, с которыми они не знают, что делать. В результате они цепляются за существующее положение, несмотря на то, что не удовлетворены им. И чем дольше длятся их конфликты, тем меньше они способны продвинуться вперед к лучшей или в большей степени удовлетворяющей их ситуации.

Такие конфликты могут быть легко преодолены. Ключ состоит в том, чтобы взглянуть на конфликт, как на задачу, которая должна быть решена: в первую очередь определить причину конфликта, а затем — применить соответствующую технику решения конфликтных проблем. Например, метод творческой визуализации может быть использован для анализа причин конфликта; метод мозгового штурма может быть полезным при поиске альтернатив; метод автоматической записи может быть использован для выяснения собственных реакций на те или иные возможности; и метод мысленного представления может помочь спросить самого себя и получить от внутреннего голоса совет в отношении выбора. Наконец, метод мысленного контроля или техника волевого мышления может быть использована для выработки достаточной внутренней мотивации или контроля с целью реализации новых решений. Каждый человек способен действовать решительно для преодоления конфликтов.

В то же время, он может прибегнуть к помощи постороннего советчика или консультанта для оценивания ситуации и поиска путей разрешения конфликта. Преимущество постороннего человека состоит в том, что он не участвует в конфликтной ситуации. Он не скован эмоциями, которые могут быть препятствием на пути к разрешению конфликта. Посторонний наблюдатель может бесстрастно оценить динамику развития конфликтной ситуации и предложить соответствующий способ решения проблемы, который окажется действенным.

Разумеется, каждый участник конфликта может научиться использовать эти методы, научившись оценивать конфликт со стороны, как посторонний наблюдатель. Он сможет

заглянуть внутрь самого себя и оценить динамику развития конфликта с целью определения его истоков. Затем он сможет сделать выбор из альтернативных подходов, решить, какая стратегия будет наилучшей, и реализовать принятое решение конфликта.

Вернемся к четырем описанным выше в качестве примера конфликтам. Для всех четырех участвующих в них людей решение можно было бы найти в самом конфликте, если бы они были способны мысленно отстранить себя от ситуации настолько, чтобы иметь возможность правильно оценить ее.

Джой, например, сам себе создал проблему, перегрузив рассудок всевозможными ненужными страхами и опасениями. Это сковало его активность. Он думал, что он должен буквально гарантировать себе отчетливую картину успеха, которого он достиг бы, начав выполнять задуманный проект в целом, и в меньшей степени думал о поэтапном выполнении поставленной задачи.

Так, когда я занималась с ним выработкой решений, я предложила ему разделить предложенную им политическую кампанию на этапы и рассматривать каждую фазу как стадию процесса обучения. Таким образом, он перестал полагать, что должен провести успешную кампанию, как он считал вначале. С той поры он впервые почувствовал, что может сделать что-либо подобное, он мог сосредоточиться и хорошо относился к обучению тому, что следует делать. Полученные в процессе обучения знания он смог применить для проведения последующей организационной кампании. Теперь, если его проект не сработает, он не будет считать, что время, затраченное на его осуществление, потрачено зря. Он задумается над тем, что в проекте оказалось удачным, а что неудачным, и разработает усовершенствованный план на будущее.

В то же время я помогла ему разработать рациональный способ преодоления своих опасений в отношении затрат времени на осуществление проекта и времени, которое занимает его основная работа. В первую очередь, ему необходимо выделить время, которое он искренне хочет затратить на новый проект. Затем он мог бы отложить дальнейшую работу до тех пор, пока не почувствует себя готовым уйти из фирмы, что он, возможно, надеялся сделать. Сейчас он не должен принимать это окончательное решение. Он может подождать и осмотреться. Кроме того, поскольку в организационную работу вовлечены и другие люди, он

может подумать над тем, чтобы передать им часть работы: нет необходимости делать все самому.

Я помогла Джою также более разумно взглянуть на свои опасения в отношении того, что будут думать другие люди. Ему необходимо оставить эти страхи, в основе которых лежит желание выглядеть человеком, который никогда не совершает ошибок. Если он взглянет на весь процесс как на процесс обучения, в котором он позволит себе быть несовершенным, то его опасения в отношении мнения других людей — отражающего в действительности его собственную критическую самооценку — рассеются.

После того как эти барьеры, связанные со страхами, были преодолены, следующая ступень для Джоя состояла в том, чтобы определить, что следует делать для претворения в жизнь его организационных идей. С кем ему необходимо вступить в контакт? Каким должен быть первый шаг? Теперь основная проблема состояла в выработке решений и альтернатив. Может быть,ему следовало бы развесить по округу что-то наподобие рекламных плакатов. Может, быть стоит написать короткое объявление и поместить его в городской еженедельник, в котором важное место отводится локальным политическим обзорам, местным событиям и рекламным объявлениям. Он мог бы провести собрание для тех людей, которые отозвались на его плакаты и объявления, и затем, исходя из результатов, начинать действовать. Избавившись от своих «что, если» и вставших на его пути опасений, разработав план действия, Джой готов сам был двинуться дальше и сделать что-нибудь. Настало время прекращать мечтания о том, что он мог бы совершить, прошло время волевого стопора и бездействия.

Делоре также было необходимо выполнить конструктивное действие, перед тем как двигаться вперед со своими идеями о работе и образовании. Ее проблема в основном была связана с недостатком информации о том, что же она хочет делать. Уяснив себе это, она была способна подготовить себя к действию. Например, в ходе обсуждения ее проблемы стало очевидно, что она обратила внимание не на те категории работы в предлагаемом списке, поскольку искала работу согласно образованию. В действительности же она хотела пройти так называемый в деловых кругах «тренинг» и должна была обратиться к соответствующей графе. Для «тренинга» имеются организационные структуры, она могла бы легко попасть в одну из таких групп

и получить сведения о потенциально возможных вариантах трудоустройства. Она могла бы даже начать самостоятельную работу и сотрудничать с кампанией в качестве независимого консультанта, разрабатывая программы по образованию и тренингу.

Если рассматривать случай с Полом, то он мог бы взять на себя более активную роль, чем им предполагалось. Поскольку причиной конфликта были волевой вакуум и отсутствие общения между пятью квартиросъемщиками, Пол должен был этот вакуум чем-нибудь заполнить. Раз он хотел решить эту проблему, ему необходимо было вскрыть каналы общения. С другой стороны, если он и другие квартиросъемщики считали бы конфликт важным недостаточно, проблема могла бы остаться нерешенной. Что же он мог сделать? Мы рассмотрели несколько возможностей. Он мог бы прийти непосредственно к каждому из жильцов, сесть и поговорить с ними, попытаться выработать решение. Он мог бы послать письмо с предложением собраться всем вместе и решить, что делать. Пол понял, что некоторые жильцы считают проблему важной, тогда как другие полагают, что не обязаны с юридической точки зрения делать что-либо и действительно ничего не делают. Пол должен был принять тот факт, что жильцы, которые хотят содержать в чистоте места общего пользования, возможно должны бы делать это сами. Рассматривая конфликт как ждущую своего решения проблему, Пол почувствовал прилив сил на пути принятия каких-либо решений, прекратив досадовать на постепенное разрушение коммунальных помещений, чем он был занят последние несколько месяцев.

В случае Лоры конфликтная ситуация была связана с тем, что она не располагала сведениями о скрытых тенденциях в кадровой политике в ее учреждении, а также с тем, что ее общение с различными вовлеченными в эту ситуацию людьми было недостаточным. Ей необходимо было восполнить этот пробел посредством ненавязчивых бесед со своими менеджерами и с сотрудниками другого отдела, где имелась интересующая ее вакансия. Она должна была дипломатично дать понять людям, чего она хочет. Она должна была бы узнать, какие качества необходимы для того, чтобы занять имеющуюся вакансию в другом отделе, и проявить такие качества, если она ими действительно обладала. Лора слишком долго оставалась немой и оби-

женной, глядя как удачная возможность ускользает от нее. Лоре необходимо было быстро что-то предпринять для выбора оптимального пути к назначению на новую должность, если она решила, что ее квалификация для этого достаточна.

Применение техники управления конфликтом к любой проблеме

Методы контроля конфликтной ситуации, использованные с Джоем, Делорой, Полом и Лорой, являются теми инструментами, овладеть которыми может каждый. Они помогут решить проблему практически любого типа: внутренний конфликт или конфликт с окружающими людьми.

Процесс в целом начинается с рассмотрения главных конфликтов и определения их для того, чтобы исходить из этого. Необходимы установочные приоритеты, если вы хотите эффективно работать над несколькими конфликтами одновременно.

Затем необходимо рассмотреть причины конфликтов и заострить внимание на источнике напряжения. Таким образом вы сможете прийти к соответствующему решению. Например, некоторые конфликты вызваны обстоятельствами; некоторые связаны с особенностями вовлеченных в них людей; другие могут быть обусловлены повторяющейся формой поведения или отношения, которая может лечь в основу конфликтной ситуации.

Полезно иметь представление о некоторых самых общих причинах конфликтов. Модели и соответствующие им методы и подходы вы сможете использовать для разрешения аналогичных проблем в вашей собственной жизни. В нижеследующих главах вам будут представлены примеры конфликтов между людьми, которые являются результатом недостаточного общения и непонимания; различия в планах, интересах и оценках; противостояния в групповых конфликтных ситуациях; неверных предположений в отношении чьих-либо действий; отсутствия сочувствия нуждам и желаниям других людей; а также примеры проблем, возникающих при общении с трудными людьми, которые могут быть решены дипломатическим путем. Поскольку они представляют наиболее общие межличностные конфликтные ситуации, вы научитесь находить пути решения общих внутренних

личностных проблем, таких, как деморализация страхами, отсутствие информации, убеждение в неспособности что-то сделать или конфликт в сфере рационального и эмоционального. Возможно, многие из этих примеров затронут некоторые интимные струны.

Существуют различные методы, которые вы научитесь применять для обнаружения причин и источников таких проблем. Этот набор методов включает творческую визуализацию, мысленное представление, автоматическую запись и даже метод вопросов эксперту. Когда вы вскрыли первый слой причин и источников, может стать необходимым движение вглубь с целью обнаружения подспудных преград. Например, если человек опасается чего-то, что ему следует сделать для разрешения конфликта, то может оказаться необходимым рассмотрение причин этого страха. Или, если случилось так, что человек остановился на пути к достижению цели, может быть,следует задаться вопросом: почему он действует столь неуклюже или нужно ли ему вообще достижение этой цели?

После обнаружения скрытых причин и источников конфликта следующим шагом является коррекция проблемы путем подходящей реакции. Например, если конфликт вызван недостаточным общением или полным его отсутствием, очевидная реакция состоит в поиске путей налаживания общения. Если конфликт связан с различием в жизненных планах, реакция будет заключаться в одном из компромиссов, выработанных в результате переговоров и поиска решений, при которых в выигрыше остается каждый участник конфликта,— взаимовыигрышных решений. Если в конфликте участвуют трудные с точки зрения общения люди — грубияны, жалобщики или вовсе отрицательные личности, которые все сводят на нет,— реакция будет заключаться в том, чтобы встречать их действия, руководствуясь соответствующей оборонительной стратегией. Если же помехой являются ваши собственные страхи и нерешительность, то решение заключается в выработке методов преодоления этих препятствий на вашем пути.

Размышление над вариантами и альтернативами может послужить опытом раскрепощения, а также источником конструктивных решений. Действительно, если вы рассматриваете большинство конфликтов как проблемы, которые могут быть обращены в некоторые возможности, вы должны будете обнаружить и разные пути личностного, межлично-

стного и организационного совершенствования. Конфликт может сказать, что вам необходимо исследовать в самом себе; он может пролить свет на то, что во взаимоотношениях является неправильным, и изменить эти отношения в лучшую сторону; и он может указать, какие организационные барьеры сдерживают рост производительности, после чего эти барьеры могут быть устранены.

Рационально-интуитивный метод разрешения конфликта

Возможность возникновения конфликта существует во всех сферах. Конфликты рождаются на почве ежедневных расхождений во взглядах, разногласий и противоборства разных мнений, нужд, побуждений, желаний, стилей жизни, надежд, интересов и личностных особенностей. Конфликтов больше, чем дискуссий и переговоров. Они представляют собой эскалацию каждодневного соперничества и противостояния в сфере принципиальных или эмоционально обусловленных столкновений, которые нарушают личностное или межличностное спокойствие.

Например, вы получили счет от домовладельца, который оказался большим, чем вы предполагали. Вы идете к хозяину дома, чтобы обсудить этот вопрос. Он говорит вам, что увеличение счета связано с повышением выплачиваемых им налогов и отразилось на оплате газа и электроэнергии. Конфликтна ли эта ситуация? По-видимому, точнее ее можно было бы охарактеризовать, как разногласие или различие мнений. Но здесь, как и при любом различии мнений или расхождении личных нужд и целей, всегда имеется потенциальная возможность реального конфликта, когда в действие вступают эмоции или когда кем-то выражена враждебность. Допустим, вы заявляете, что не желаете платить за квартиру повышенную сумму; домовладелец угрожает выселением; вы начинаете упрекать его в причиненных им в прошлом неудобствах и вспоминаете о водопроводе; и так далее. В результате с некоторого момента, когда противоположные позиции определены более жестко и пошли в ход эмоции, дискуссия перешла в конфликт. Она превратилась в горячее словесное противоборство, в основе которого соперничество или противоположные интересы.

Сцены подобного типа разыгрываются снова и снова на всех уровнях человеческих отношений: между супругами,

любовниками, друзьями, родителями и детьми, деловыми партнерами, сотрудниками, соседями и т. п. Конфликт может быть и внутренним, когда разные желания и нужды побуждают вас к взаимоисключающим действиям.

Если вы не знаете, как поступать в таких ситуациях, чувство дискомфорта, генерируемое конфликтом, может оказаться разрушительным для вашей психики и для взаимоотношений с другими людьми. Реальный итог конфликта может быть в еще большей степени отрицательным и убыточным. Например, в случае с домовладельцем вы могли бы кончить не только повышенной платой за квартиру, но и обидой на владельца дома. Это могло бы повлечь за собой другие враждебные стычки, которые вероятно закончились бы выселением или добровольной сменой квартиры. В худшем случае первичная дискуссия действительно могла развиться от горячей словесной перепалки до физического насилия. В то же время, с использованием соответствующей стратегии потенциальный конфликт мог бы быть направлен в русло альтернативного, более благоприятною решения. Домовладелец мог согласиться отсрочить повышение квартплаты, если бы вы согласились поискать пути снижения платы за газ и электроэнергию, расходуемых в доме. Вы могли бы взять на себя неформальные обязанности по контролю за их расходом, который как раз сейчас и был необходим домовладельцу.

Иными словами, при соответствующем опыте действий в конфликтных ситуациях потенциальные конфликты могут быть предотвращены или разрешены и даже использованы в качестве источника улучшения отношений с другими людьми и самосовершенствования. Задача состоит не в том, чтобы уйти от конфликта, который потенциально возможен во всех общественных отношениях и ситуациях внутреннего выбора, а в распознавании конфликта и контроле над ним с целью получения наилучшего итога.

Идеальным с этой точки зрения является рационально-интуитивный метод разрешения конфликтов. С самого начала этот метод вовлекает в работу ваше сознание и вашу интуицию при осуществлении выбора образа действия в конфликтной ситуации. Ваш подход основывается на оценке обстоятельств, характеров, интересов и нужд вовлеченных в конфликт людей, а также ваших собственных целей, интересов и нужд. Это мощный метод, поскольку в серьезные конфликты всегда вовлечены эмоции их

участников. Таким образом, одним из первых шагов к разрешению конфликта является подавление рождаемых им отрицательных эмоций — ваших собственных, и эмоций других людей; Рассудок и интуиция, а не новые эмоции должны быть противопоставлены этим чувствам. Иначе говоря, если ваши чувства будут подогреваться, то вы будете способствовать всего лишь выходу на повышенный эмоциональный уровень конфликта.

После подавления эмоций вы можете использовать соответственно разум или интуицию для того, чтобы сформулировать возможные решения, приемлемые для всех заинтересованных сторон. Предположите, что проблема выглядит теперь разрешимой. Вы могли бы рассмотреть стратегические варианты получения возможных решений. Однако если вы находитесь в чрезвычайно затруднительной ситуации и реалистический подход к решению проблемы или подавлению эмоций на это время отсутствует, вы можете применить рационально-интуитивный метод для того, чтобы решить, что лучшее из того, что можно сделать в данный момент,— это уйти. Если уход осуществить надлежащим образом, то он может быть как эффективным вариантом выбора, так и решением проблемы.

Когда вы научитесь понимать, оценивать и, наконец, делать выбор в конфликтной или в чреватой конфликтом ситуации, вы разовьете способность добиваться того, чего вы хотите в каждом конкретном случае. Вы сможете добиться чего-то и от людей, с которыми вы конфликтуете. И если тот или иной конфликт является препятствием тому, чего вы хотите, то, преодолев его, вы также сможете добиться своей цели.

В этой главе описана базисная рационально-интуитивная модель, а в последующих главах — как использовать ее для контроля разных стадий конфликтов различных типов. Многочисленные примеры помогут вам понять, как этот метод следует применять в тех или иных конфликтных ситуациях.

Рационально-интуитивная модель овладения конфликтной ситуацией

Основной способ применения рационально-интуитивного подхода к управлению конфликтом состоит в том, чтобы рассматривать любую конфликтную ситуацию как проблему

или потенциальную проблему, которая ждет своего решения. Затем вы подбираете подходящий метод решения проблем, пользуясь арсеналом возможных стратегических средств контроля конфликтных ситуаций. Выбираемая вами стратегия будет зависеть от того, на какой стадии находится конфликт (потенциальный конфликт, развивающийся конфликт, открытый конфликт), от важности для вас конкретного решения, от оценки нужд и желаний других людей, а также от характера эмоций, проявляемых в конфликте. Затем, выбрав подходящий метод, вы определяете наилучший способ его применения. Выбор, который вы делаете, зависит от вашей способности разумно оценивать ситуацию и возможные альтернативы, от вашей интуиции в отношении оптимального варианта, а также от вашей способности практической реализации последнего.

Если вы чувствуете, что попали в конфликтную или потенциально конфликтную ситуацию, вам следовало бы обратиться к краткому вопроснику (подобному тому, который приведен ниже). Выберите ответ, подходящий заданному вопросу. Для того, чтобы научиться этому, может потребоваться некоторое время, потому что вначале вы будете задумываться над ответами. Но со временем, если вы применяете этот подход, выбор будет делаться спонтанно. Варианты будут одновременно как бы высвечиваться в вашем сознании, и вы интуитивно остановите выбор на тех, которые вам хотелось бы осуществить в конкретном случае.

В нижеследующей схеме приведены вопросы, которые необходимо задать, и соответствующая стратегия. В последующих главах описано, как и когда применять каждую из этих стратегий, более детально, так, чтобы, попав в конфликтную ситуацию, вы сами могли просмотреть возможные варианты и выбрать наилучший.

Вопрос	**Стратегия**
1) Являются ли эмоции причиной конфликта или препятствуют ли они его разрешению? Если да, то:	
а) Каковы эти эмоции?	а) Техника охлаждения эмоций обеих сторон так, чтобы вы могли выработать решения (соглашения).
(1). Раздражение? Если да, то чье?	
(а) Других людей?	а) Техника охлаждения или ра-

ссеивания раздражения, такая, как сочувственное выслушивание, предоставление выхода гневу, утверждения с целью смягчения отрицательных эмоций или устранения недопонимания, вызывающего раздражение.

(б) Ваше собственное?

б) Техника направления гнева по иному руслу или контроля раздражения, такая, как кратковременный выход, переключение, визуализация с целью освобождения от гнева.

(2) Недоверие? Если да, то с чьей стороны?

(а) Других людей?

а) Техника преодоления недоверия.

(б) Вашей?

б) Техника оценки обоснованности этого недоверия или открытого и продуктивного обсуждения его.

(3) Страх? Если да, то чей?

(а) Других людей?

а) Техника уменьшения страха.

(б) Ваш собственный?

б) Техника оценки обоснованности этого страха или техника открытого и продуктивного обсуждения его

(4) Другие эмоции? (Например, ревность, чувство вины и т. п.)

(а) Других людей?

а) Техника успокоения других людей.

(б) Ваши собственные?

б) Техника самоуспокоения.

2) Каковы скрытые причины конфликта?

Рассмотрение реальных нужд и желаний.

а) В чем действительно нуждаются другие люди и чего они хотят?

а) Непосредственное общение с целью выяснения причин конфликта, нужд и желаний другого человека, если это возможно.

б) Техника сознательного или интуитивного поиска скрытых причин, если человек отказывается от общения или он знает себя недостаточно для того, чтобы распознать эти подспудные нужды и желания.

б) В чем вы действительно нуждаетесь и чего хотите на самом деле?

а) Самоанализ с целью определения ваших реальных желаний и нужд, если они для вас еще не ясны.

	б) Техника сознательного и интуитивного выявления скрытых целей.
3) Вызван ли конфликт непониманием? Чьим?	а) Техника преодоления непонимания посредством улучшения общения.
а) Другого человека?	а) Техника объяснения и внесения определенности.
б) Вашим собственным?	б) Техника открытости и восприимчивости объяснений других людей.
в) Обоих участников конфликта или неизвестно чьим?	в) Комбинирование техники по пп. а), б).
4) Вызван ли конфликт тем обстоятельством, что кто-то не берет на себя ответственность за какое-то действие? Действие в прошлом? Действие в будущем? Согласие сделать что-либо?	а) Техника определения ответственной стороны и выработки соглашения о принятии ответственности
а) Ответственность другого человека?	а) Техника приведения другого человека к пониманию своей ответственности и соглашению что-то сделать.
б) Ваша собственная ответственность?	б) Техника выявления и признания ответственности.
5) Какой из стилей поведения был бы наилучшим в данной конфликтной ситуации?	а) Оценка подходящих стилей и выбор наилучшего, исходя из: 1) Предпочитаемого вами стиля; 2) Стилей, которые, как вы полагаете, другие люди считают наиболее подходящими; 3) Стилей, которые были бы самыми эффективными в данных обстоятельствах.
а) Возможно ли взаимовыигрышное решение?	а) Использование переговоров и дискуссий для выработки решения посредством компромисса или сотрудничества.
б) Стоит ли вообще этот конфликт усилий, затрачиваемых на его разрешение?	б) Выбор стратегии ухода от конфликта и отказ от разрешения его в настоящий момент.
в) Может ли оказать влияние на разрешение конфликта вопрос власти? Кто обладает большей властью?	
(1) Другой человек.	а) Приспособление или предложение компромисса.
(2) Вы.	б) Конкуренция или выход на компромиссное решение.

6) Имеются ли особые личностные факторы, которые должны быть учтены при разрешении конфликта?	
а) Представляет ли противоположную сторону человек, трудный в общении?	а) Использование техники общения с особо трудными людьми.
б) Имеете ли вы особые личностные нужды, которые вам необходимо удовлетворить (например, желание получить признание)?	б) Техника эффективного выражения своих нужд.
7) Какого рода альтернативы и решения возможны?	а) Выработка собственных идей или побуждение других сторон к выдвижению предположений,
а) Какие альтернативы и решения являются подходящими?	а) Метод мозговой атаки и творческой визуализации для генерирования идей.
б) Как эту проблему превратить в благоприятную возможность?	б) Мозговая атака и творческая визуализация.
в) Какой выход является наилучшим?	в) Установление приоритетов среди разных возможностей.

КОНТРОЛЬ ЭМОЦИОНАЛЬНОЙ СФЕРЫ

ПРЕОДОЛЕНИЕ ДВУХ ЭМОЦИЙ, КОТОРЫЕ ОТНОСЯТСЯ К ОСНОВНЫМ ИСТОЧНИКАМ КОНФЛИКТА — РАЗДРАЖЕНИЯ И НЕДОВЕРИЯ

В этой главе описаны некоторые примеры конфликтных ситуаций, вызванных страхом и недоверием, и проиллюстрированы варианты выхода из каждого такого конфликта. Далее даны указания на то, как вы сами можете преодолеть подобные барьеры.

Как избавиться от раздражения

Со временем при любых взаимоотношениях может возникнуть раздражение. Причиной может послужить обида, воображаемая обида или новые обиды как отголоски старых, которые сохранились. Попытки выразить раздражение иногда могут привести к еще большим обидам. Ваше раздражение может подпитывать раздражение другого человека и наоборот, пока дело не закончится скандалом или полным прекращением общения (или начнутся разговоры за спинами друг друга!). По-видимому, это не способ оборвать порочную спираль. Каждый участник конфликта усматривает в действиях противоположной стороны злые намерения и считает каждое новое действие как следующую атаку.

Примером тому может служить то, что случилось с Моной, Деннисом и несколькими соседями Моны. Мона жила приблизительно 15 лет в доме с очень низкой квартплатой и очень тонкими стенами. Одна из проблем заключалась в том, что в соответствии со своим стилем жизни она создавала много шума, поскольку это была

энергичная, крепкая женщина; она работала программистом. Время от времени она со стуком захлопывала шкафы и двери, ходила по полу без ковра в туфлях на деревянной подошве, а однажды решила выбить ковер в полночь. Тонкие, как бумага, стены дома не помогали. Когда некоторые жильцы начинали заговаривать с Моной по поводу создаваемого ею шума, Мона раздражалась, и согласно свидетельствам некоторых жильцов — прямо до истерики. Она начинала кричать на людей, обвинять их в том, что они сами производят много шума. После этого она вихрем возвращалась в свою квартиру и хлопала дверью.

Мона же, в свою очередь, имела свои претензии. Например, ее ближайший сосед Деннис как-то принимал очень больного друга, который прожил у него около двух недель. Когда этот человек умирал, Мона слышала шум жужжащей кислородной машины и стоны больного всю ночь. Она очень ему сочувствовала, но заснуть не могла. Она в свою очередь раздражала Денниса, барабаня ему в стену поздно ночью, когда шум становился невыносимым. Когда Деннис попросил ее немного потерпеть, поскольку его друг очень сильно страдает и жить ему осталось, может быть, несколько дней, она ответила грубо: «Я сама умру, если сейчас не засну».

С другими жильцами и домовладельцем у нее были тоже плохие отношения. Одна пожилая женщина по имени Милдред пожаловалась хозяину дома на Мону,, которая создает в доме очень большой шум. Когда же Мона начала высказывать собственные претензии домовладельцу в отношении других жильцов — Денниса и жильцов квартиры этажом ниже, откуда неприятные кухонные запахи проникают к ней через вентиляцию,— она почувствовала, что эти претензии игнорируются. Домовладелец, похоже, думал, что во всем случившемся виновата Мона.

Я встретила Мону, когда принимала участие в арбитражной комиссии города Сан-Франциско. Ситуация стала безнадежной. Домовладелец направил Моне уведомление о выселении, против которого она протестовала. Она не хотела выезжать, поскольку ей нравилась ее квартира и низкая квартирная плата. Она считала себя обиженной другими жильцами, но никто ее не слушал. Похоже, каждый считал ее ненормальной. Большинство, включая Мону, хотело обговорить ситуацию с тем, чтобы попытаться найти решение проблемы.

Вначале казалось, что они не собираются этого делать. Мона и Деннис начали предъявлять долгие списки своих претензий. Мона хранила цепь подразумеваемых обид, нанесенных ей другими жильцами и особенно Деннисом за несколько лет, и начала ее разматывать, дрожа от гнева:

«Они говорят, что это я, но Деннис создает такой шум, что сводит с ума. Поздно ночью он слушает радио... Его стереосистема находится в спальне, которая примыкает к моей... Его автоответчик звенит каждый час, а телефон находится прямо у моей стены... Он хлопает дверью ванной... Он шумит в туалете. Как-то он ходил туда пять раз в 12.30 дня... Мне кажется, что здесь речь идет уже о патологии...

А я стараюсь не шуметь... но все меня обвиняют... Я ухожу на работу измотанная этим... От этого шума никак нельзя избавиться...»

В течение приблизительно 15-ти потребованных ею минут Мона раздраженно перечисляла обиды, которыми ее изводили несколько лет. Затем свои претензии начал предъявлять Деннис:

«Смешно! Она обвиняет меня во всем этом шуме. Ха! Я почти не звоню во внерабочее время... Я подолгу не бываю дома и мне практически никто не звонит. Все знают мой рабочий распорядок...

Когда я однажды попросил ее быть терпеливой в отношении моего больного друга, она завопила на меня... Она вызвала полицию... Я пытался поговорить с ней, но она надувается и начинает бушевать. Это же просто невозможная ситуация. Я хочу, чтобы она выехала».

Когда Милдред и домовладелец добавили на чашу весов свои претензии, напряжение увеличилось еще больше. Хильда пожаловалась на полуночное хлопанье дверьми и назвала соответствующие имена. Она говорила о других жильцах, которые уже выселились. Домовладелец говорил о постоянных жалобах Моны и о своем желании жить в мире и покое. «Вот почему я в конце концов написал и направил ей уведомление о выселении,— сказал он.— Я говорил ей не хлопать дверью, а она хлопает. Она топает ногами, когда ходит. У меня на нее столько жалоб, что я сыт по горло».

Атмосфера в комнате наэлектризовалась. Мона вскочила. У нее еще больше жалоб на Денниса, которые она хотела бы зачитать. Она хотела ответить на высказанные в ее адрес обвинения. Ей хотелось еще так много сказать, ведь так

много раздражения накопилось за эти годы. Она была похожа на мину, готовую взорваться, и она еще ожесточеннее потрясала своим перечнем обид, обвиняя домовладельца, Денниса и других жильцов в еще более глубоких оскорблениях.

Наконец кризис достиг точки кипения, Деннис вскочил и сорвался на крик.

«Я не собираюсь выслушивать все это,— заявил он.— Когда этому придет конец?» С этими словами он направился к выходу.

Мона казалась растерянной и была готова продолжить свои обвинения. Однако этот момент стал поворотной точкой.

«Чего вы действительно хотите добиться на этом собрании?— спросил ее один из членов арбитражной комиссии.— Не хотите же вы свалить все свои беды на чужие плечи, не так ли?».

Затем мы спросили ее, не хочет ли она скорее заняться поиском каких-либо решений. «Если это так,— сказали мы ей,— то похоже вы собираетесь отложить в сторону свои обиды и избавиться от раздражения. Все это вам следует оставить в прошлом. Сейчас пришло время подумать над тем, что вы можете сделать для того, чтобы разрядить ситуацию и мирно взяться вместе за работу. Если вы будете продолжать выкладывать все эти обиды, мы просто сойдем с ума, но ничего не изменится. Деннис уже ушел, потому что не хочет вас слушать. Не хотите ли вы подавить раздражение, связанное с прошлым, и посмотреть в будущее?»

Вначале Мона протестовала. «Но,— бормотала она, размахивая своим списком,— они... она... он...»

Каждый раз, когда она пыталась вернуться к прошлым обидам, мы возвращали ее в настоящее.

«Не хотите ли вы подумать над тем, что мы могли бы сделать вместе в будущем для решения этой проблемы? Не хотите ли вы освободиться от вашего гнева?»

И затем ко всеобщему удивлению она успокоилась. Она сложила свой список претензий и утвердительно кивнула головой. Сразу же создалось впечатление, что электрический заряд в комнате рассеялся. Милдред и домовладелец, которые схватившись за подлокотники своих кресел,готовы были вскочить и последовать примеру Денниса, откинулись на спинки. Теперь они были готовы слушать.

«Как вы думаете, чем бы вы могли помочь решить эту

проблему?— спросил Мону один из членов комиссии.— Как вы полагаете, что бы вы могли сделать, чтобы создать в доме более спокойную обстановку?»

На первое время Мона выдвинула несколько конструктивных предложений.

«Я буду стараться не хлопать дверью. Днем я могу носить ночные туфли, вместо обуви на деревянной подошве».

Когда Милдред и домовладелец попытались вернуться к своим прошлым обидам, мы их тоже остановили.

«Она говорила это раньше, но не делала»,— сказала Милдред.

«От нее всегда много шума,— сказал домовладелец.— Она всегда жалуется. Можем ли мы поверить в то, что что-либо изменится?»

«Нет, вы опять о прошлом. Думайте же о будущем»,— отвечали мы им.

Вероятно, домовладелец согласился попробовать. Он перестал настаивать на выселении Моны и решил посмотреть, не разрядится ли ситуация сама собой; он поговорил также с Деннисом, дав ему понять, что Мона согласилась попытаться изменить положение к лучшему. Мона постаралась приблизить решение проблемы и с Деннисом. У каждого родилась надежда.

У всех еще оставались отрицательные эмоции, связанные с прошлым. Но было достигнуто согласие сдерживать их, таким образом они могли двигаться в направлении к более мирному и спокойному сосуществованию в одном доме.

В основе использованного метода разрешения конфликта было два ключевых соображения. Во-первых, раздражение должно было частично получить выход. Участники арбитража окунулись в море обид и жалоб, копившихся годами. Оно вышло из берегов и готово было прорвать плотину благоразумия. Но после того, как наиболее бурные потоки эмоций были спущены, пришло время закрыть шлюз. Если бы выход был дан всему накопившемуся гневу, он мог бы затопить и разрушить все на своем пути.

Гнев в этом отношении напоминает воду. Конфликтная ситуация может породить большое количество раздражения, и часто необходимо дать ему небольшой выход перед тем, как люди начнут общаться. Но с некоторого момента, как в случае Моны, ее соседей и домовладельца, выход раздражения может разрушить возможность будущего общения. Это может даже еще больше накалить обстановку,

так что никто не захочет разговаривать — как Деннис, вышедший из комнаты.

Вы можете оказаться в ситуации, когда некому будет посоветовать вовремя сдержать свое раздражение. Но вы можете сами остановить себя.

Допустим, по мере предъявления своих претензий вы чувствуете, что раздражаетесь все больше и больше. При этом вы обнаруживаете, что ваши жалобы только накаляют отрицательные эмоции оппонента. Вы можете сказать себе: «Мне следует остановиться. Мне необходимо подавить гнев. Я должен подумать о том, что я могу сделать для решения этой проблемы в будущем. Сейчас не время вспоминать прошлое». Или представьте, что кто-то с вами не в ладах и его обиды вас раздражают. Опять же, заставьте себя успокоиться, и пусть эмоции оппонента частично найдут свой выход.

Ключ к ситуации, когда уровень раздражения поднимается слишком высоко или когда эмоции бушуют слишком долго, состоит в том, чтобы дать понять оппоненту, что вы хотите остановить кипение страстей, то есть вы можете уладить дело. Объясните, что вы не собираетесь пренебрегать эмоциями оппонента или отрицать их обоснованность, а хотите только сдержать их. Вы хотите рассмотреть сам конфликт. Что он означает здесь и сейчас, и что вы каждый в отдельности можете предпринять в будущем для того, чтобы решить эту проблему? Вы можете сказать что-то в этом роде: «Да, я вижу, мы оба раздражены, но это раздражение никуда нас не приведет. Мне бы хотелось, чтобы мы забыли о нем. Согласимся, что в прошлом случилось нечто неладное, в результате чего мы оба раздражены. Но теперь давайте подумаем вместе над тем, что мы могли бы предпринять в будущем».

Это может быть особенно полезным подходом, если вступили в конфликт с кем-то, с кем вы должны будете продолжать общение: с соседом, с сотрудником, с супругом или супругой. Вы можете быть охвачены сильным гневом, накопившимся со временем. Может быть, вам потребуется частично дать ему выход для того, чтобы показать, насколько вы задеты; насколько вы оскорблены другим человеком; и не собираетесь терпеть подобное обращение в дальнейшем. Но когда ваш гнев начнет сам себя подпитывать и подогревать отрицательные эмоции оппонента, сдержите его. Возьмите над ним контроль. Овладейте

им, запихните как злого джина в бутылку, тогда вы будете способны искать решение проблемы. Иными словами, вы оставите в прошлом все свои обиды. Ситуация только ухудшится, если вы будете продолжать бесконечно изливать друг на друга свою враждебность и раздраженность.

Таким образом, когда вы увидите, что раздражение стало препятствием на пути к разрешению конфликта, тогда наступает время остановить развитие процесса. Время избавляться от раздражения. Оно может еще оставаться; вы не сможете отрицать его; но вы обязаны его контролировать. И только тогда, овладев своими эмоциями, связанными с прошлым, вы сможете в настоящем продуктивно работать вместе над разрешением конфликта.

Слушать чтобы слышать

Если человек чувствует раздражение или страх, ему следует избавиться от этих эмоций, поскольку они могут служить препятствием во взаимоотношениях. Только после того, как человек выслушан и успокоен, может возобновиться обычное бесконфликтное общение. Если человеку не дать высказаться, то с его стороны может возникнуть враждебность и подозрительность, а общение скатится к хаосу и волнению.

Может оказаться трудным выслушать кого-либо в состоянии конфронтации. Вам может захотеться уйти, уклониться от исхода или переменить тему разговора. Это может быть даже конструктивным подходом, если у вас не будет необходимости в дальнейшем иметь дело с этим раздраженным ужасным человеком. Иногда так поступают ораторы в толпе. Они обрывают речь, уходят и обращаются к иной аудитории. Но если вы хотите сохранить ваши взаимоотношения, вам следует слушать, пока другой человек не выговорится и не избавится от своих страхов, которые могут привести к конфликту. После релаксации можно начинать обычную беседу.

Это случилось, когда Джерард приехал в город, чтобы встретиться с некоторой группой студентов. С одним из своих преподавателей — Ненси — они изучали методы психического и духовного саморазвития. Ненси обучала студентов последние два месяца, и это была возможность встретиться с человеком, выдвинувшим и развивающим интересные идеи.

Одна из женщин, пришедших на небольшой семинар в доме Ненси, была в некоторой мере обеспокоена ценностью и законностью таких методов. Анна намекнула на свои сомнения в ходе последнего классного занятия, на котором она выразила обеспокоенность в отношении потенциальной опасности этих психологических методов. Ненси успокоила ее страхи, отметив, что методы Джерарда предназначены только для того, чтобы помочь людям развиваться и самосовершенствоваться. Кроме того, Ненси сказала, что на протяжении всего обучения она никогда не упоминала возможность использования новых возможностей во зло.

Анна успокоилась и отложила свои вопросы на некоторое время, но ее сомнения и страхи остались. Когда она встретила Джерарда, который предложил эту методику, ее озабоченность выплеснулась наружу. На это время не было какой-либо установленной программы и ведущего собрание, которые могли бы ее сдержать. После того, как были произнесены вступительные слова, приветствия и тому подобное, Анна обрушила шквал вопросов и обвинений.

«Задумывались ли вы над тем, что эти психические методы могут быть использованы с недобрыми намерениями?.. Как вы их применяете?.. Если вы нацелены на просвещение, то в чем необходимость обучения методам психологической защиты?.. Я читала обо всех этих гуру, которые не ладили с властями и финансовыми органами. Чем вы сами это мотивируете?.. Действительно ли вы обладаете теми психическими способностями, о которых говорите? Не хотите ли провести в моем присутствии тест на экстрасенсорное восприятие?.. Как вы можете утверждать, что ваши методы использовались только в добрых целях, когда история свидетельствует об обратном... Почему вы хотите обучить этим методам других людей? Что вам это даст? Какой вам от этого прок?»

В течение приблизительно часа вопросы все сыпались и сыпались. Все ощущали витающие в воздухе враждебность и страх. Джерард пытался ответить ей, насколько мог. Он объяснял, что его собственные методы не могут причинить зла. Они никоим образом не связаны с возможностью использования во вред человеку. Он не собирается завоевывать власть или накапливать состояние этим способом. Он безусловно против антисоциального использования психических возможностей.

Но Анну это еще не убедило. Откуда она может знать, что это обучение действительно нацелено на добро? Откуда ей знать, что он в самом деле имеет добрые намерения? Откуда ей знать, обладает ли он теми способностями, о которых говорит?

Ее вопросы продолжались. Через несколько минут Ненси встала и предприняла попытку изменить тему или переубедить Анну. «Я думаю, Джерард предполагает продемонстрировать что-нибудь нам сегодня вечером,— сказал он. Затем он заметил:— Ведь вы же два месяца присутствовали на занятиях и ни разу не видели, чтобы эти методы были использованы с дурными намерениями, не так ли?»

Но Анна не успокаивалась и продолжала в течение часа допрашивать Джерарда как экзаменатор, пока наконец не почувствовала себя переубежденной.

После того, как Джерард попросил сделать перерыв на несколько минут, Анна сказала Ненси: «Я сожалею о том, что отняла так много времени сегодня вечером. Но мне было необходимо получить ответы на мои вопросы. Я должна была чувствовать себя спокойно в отношении того, чему учит Джерард, перед тем как продолжить учебу».

Затем, когда Джерард вернулся, Анна была готова слушать, и теперь ее тон стал нейтральным, свидетельствуя о том, что ее начальную скептичность и подозрительность сменила заинтересованность. Она была готова пытаться понять учителя, а не оспаривать его право учить. Таким образом, Джерард получил возможность поделиться своими идеями и техникой, которой он пришел обучать студентов.

Позже, когда Анна и ее муж ушли, Ненси спросила Джерарда, зачем он уделил столько времени ответам на вопросы Анны. Почему он не остановил ее и не занялся изложением идей, которыми хотел поделиться сегодня вечером? Как у него хватило терпения, ведь вопросы Анны были явно оскорбительны, а многие из ее рассуждений и предположений — настолько ошибочны?

«Потому что,— ответил Джерард,— ей необходимо было освободиться от этих эмоций. Она могла быть неправой, но она нуждалась в том, чтобы ее выслушали. Иначе она не была бы готова слушать кого бы то ни было. Перед тем, как двигаться дальше, следовало уделить внимание ее беспокойству. Иного пути не было».

Подход Джеральда в этой ситуации оказался плодотворным. Когда он отвечал на вопросы Анны, казалось, что он снова и снова повторяет одно и то же. Но для Анны это было необходимо. Ее страхи были столь велики, что ей необходимо было утолить связанное с ними чувство неудовлетворенности. Каждый раз, когда высказывала Анна эти страхи, она делала это со все меньшим напором, пока наконец не успокоилась. Только после этого она смогла переключить свое внимание на то, чтобы слушать. Медленное восстановление доверия и снятие напряжения сделало ее открытой для общения и восприимчивой.

Аналогичным образом, когда человек охвачен гневом или страхом в связи с чем-либо — даже если этот гнев и страх кажутся неразумными,— лучший подход к этой ситуации заключается в том, чтобы просто слушать, Поддакивайте, чтобы показать, что вы слушаете и что для гнева и страха нет оснований. Вы можете чувствовать нетерпение. Вы можете услышать одно и то же снова и снова. Вы можете захотеть прекратить разговор. Но если вы хотите продолжить взаимоотношения и вам необходимо Б данный момент добиться какого-то решения, вы должны быть терпеливым и вежливым. Это требует определенного труда, но вы должны научиться переубеждать человека, охваченного раздражением или страхом, и успокаивать его. Не отвечайте своим собственным раздражением: накал страстей только возрастет и общение будет сдерживаться этим напряжением. Если вы будете вести себя правильно, то через некоторое время гнев или страх оппонента высвободятся и развеются, и тогда беседа и взаимоотношения смогут наладиться.

Если вы по своему характеру не можете спокойно выслушивать раздраженного человека, не отвечая ему, то очень полезно еще на ранних стадиях конфликтной ситуации убедить себя в необходимости контроля над собой. Скажите самому себе: «Я должен быть спокойным. Я должен слушать». Читая эту книгу дальше, вы научитесь специальным приемам отчуждения, которые помогут успокоиться и оставаться восприимчивым. Вы увидите, что эти приемы творят чудеса в случае взрывоопасных ситуаций. Затем, после устранения барьеров, связанных со страхом или гневом, вы сможете спокойно общаться с целью решения возникшей проблемы. Или, как в случае с Джерардом, начать разговор о других вещах.

Не обращать внимания и уходить

В некоторых ситуациях избавление от всего накопившегося раздражения является единственным для выхода на решение проблемы. В других для выхода из конфликта и получения возможности общения человеку необходимо дать волю в выражении своих эмоций. Однако имеются случаи, когда раздражение и враждебность достигают такого высокого уровня, что лучше всего махнуть рукой на взаимоотношения и уйти.

Сигналом того, что лучше уходить, является ощущение бессмысленности и пробуждение старого гнева тогда, когда вы просто думаете о возникшей ситуации. Другим сигналом служит самобичевание; вы продолжаете думать о том, что сделано вами неправильно, и проигрывать в уме ситуацию снова и снова, размышляете над тем, как все это можно было бы сделать иначе. Махнуть на все рукой — это может быть хорошей мыслью в таких ситуациях, поскольку конфликтные взаимоотношения становятся навязчивой идеей, которая питает саму себя. Каждый раз, когда вы думаете об этой ситуации, вы становитесь все раздражительнее и вините себя все больше и больше. Уйти — это лучший способ избавиться от тех конфликтов, в которых каждая из сторон, похоже, только ухудшает положение или провоцирует даже усиление раздражения или чувства вины. Только уход может замкнуть спираль.

Разумеется, сделать это иногда бывает непросто. Вы внесли свой вклад во взаимоотношения, вам жалко разрывать их, даже если они опутаны раздражением и чувством вины. У вас может быть надежда разрядить конфликтную ситуацию и в будущем выработать честное решение. Но со временем оказывается, что оно не стоит сил и эмоциональных затрат. Наверно, это время уходить, прежде чем чувства гнева и разочарования станут разрушительными.

Это случилось с Тони. Он составил несколько письменных проектов для нового клиента Алекса, который обратился к Тони через общих друзей. Тони проработал на Алекса около шести месяцев, выполняя главным образом небольшие заказы, типа кратких отчетов и представлений. Вначале все было прекрасно, и Алексу нравилась выполняемая Тони работа. Но однажды Алекс дал плохие инструкции,

и, несмотря на то, что Тони работал честно, результат оказался плохим.

Алексу было необходимо составить проект заново, и Тони согласился. Но кто должен платить? Алекс попытался убедить Тони выполнить эту работу без оплаты: «Ты сделал ее неправильно». Но Тони возразил: «Я делал ее согласно неправильным инструкциям, которые получил от тебя. Нести ответственность за неудачу должен был бы ты».

В конце концов Алекс согласился заплатить и дал Тони новые инструкции. Но Тони почувствовал колебания Алекса, когда тот давал согласие на эти условия, и проворчал свое «о'кей». Тем не менее Тони взялся переписывать проект. Он согласился сделать это быстро, чтобы Алекс успел подать его к определенному сроку. Он даже позвонил Алексу по телефону и спросил его мнение в отношении нескольких дополнительных страниц, которые улучшали проект. Начальный конфликт по поводу оплаты казался разрешенным.

Но затем, когда Алекс должен был забрать проект, произошло нечто странное. Алекс провел Тони в свою контору, попросил напечатать дополнительную титульную страницу и поблагодарил его за сделанную вовремя работу. Потом, порывшись в карманах, Алекс воскликнул: «Кажется, у меня нет с собой бумажника. Тебя устроит чек? Подожди, я сейчас схожу к машине, чековая книжка — там».

Алекс взял бумаги, спустился вниз и через несколько минут вернулся, чтобы сказать, что он ужасно сожалеет, но «Чековой книжки нигде нет». Затем он добавил: «Сделаем вот как. Я завезу тебе деньги сегодня вечером».

Тони посмотрел на него. Можно ли верить Алексу? Или он пытается уклониться от оплаты, несмотря на принятую договоренность?

Тони колебался, выражать ли ему свои сомнения. Высказать такое подозрение, значит, серьезно обвинить человека. Кроме того, Алекс был его клиентом около года, и у них есть общие знакомые. Будет ли человек, с которым они знакомы и год работали вместе, делать что-либо подобное?

Мысли быстро проносились в его голове, и Тони знал, что в его распоряжении всего несколько мгновений для того, чтобы решить, как поступить. Он должен был мчаться на деловую встречу, и он знал, что Алексу проект нужен прямо сейчас для того, чтобы успеть подать его до истечения контрольного срока. Кроме того, отчет — уже в его машине.

И Тони согласился. «О'кей, я тебе верю», сказал он, хотя сомнения у него остались. И когда Алекс ответил: «Спасибо, так я привезу тебе деньги к вечеру», эти сомнения усилились.

Может быть, если бы времени было больше, Тони мог бы выразить свои подозрения. Он мог бы усомниться в искренности Алекса, который выехал из дому и проехал по платному мосту без копейки денег. Он мог бы предложить Алексу еще раз поискать в машине, поскольку его лицо не выражало растерянности. Или сказать, что сомневается и боится, что не получит потом всех денег за работу, которая уже выполнена, и обсудить с Алексом это. Но в спешке у Тони не было на это времени. Таким образом,он уклонился от немедленного решения этого вопроса, которое было бы, по-видимому, единственно правильным в этой ситуации. В открытую Тони мог бы высказать свои опасения по поводу доверия и выполнения договора, а Алекс мог бы поднять вопрос об оплате. И, возможно, дело удалось бы уладить на месте.

Но вместо этого Тони дал толчок серии событий, которые увеличивали его раздражение по отношению к Алексу. Кроме того, он все больше злился на самого себя за то, что поверил Алексу и не добился своего.

Алекс не появился этим вечером, чего и опасался Тони. Когда на следующее утро Тони дозвонился ему по телефону я попросил объяснений, Алекс взял примирительный тон. У него случилось что-то непредвиденное. Он мог бы заехать в этот уикенд, будет ли Тони дома? Тони сказал, что да, будет. Но Алекс не приехал и в этот раз. Он сказал, что был вызван из города и не смог заглянуть, но пообещал позвонить через несколько дней.

Когда я встретила Тони приблизительно месяц спустя, он еще не получил денег. Алекс объяснил это тем, что он должен уехать из города на некоторое время. Кроме того, Алекс сказал, что у него теперь определенные проблемы с новым отчетом, составленным Тони. Поэтому не считает ли Тони, что честнее было бы не требовать за него деньги? «В конце концов,— сказал Алекс,— дело не в деньгах. Я просто хочу, чтобы все было честно».

Сначала Тони согласился с ним. Да, он тоже хотел поступить честно; разумеется, он хотел принести Алексу пользу. Он даже предлагал выполнить некоторую дополнительную работу после того, как основная часть, о которой

они договаривались, была оплачена. В свою очередь, Алекс был очень благодарен за доверие в первый раз, когда «он забыл свой кошелек», как он сказал.

Тем не менее, когда Тони думал о их разговоре, он чувствовал, что его как будто еще раз засасывают какие-то манипуляции Алекса. Вот как он объяснял это на семинаре:

«Я мог бы допустить это. Мне хотелось верить Алексу. Мне хотелось думать, что все в порядке. Он заплатил бы мне, и проблема была бы решена. Но чем больше я думаю о нашем разговоре, тем больше нахожу противоречий в сказанном Алексом. Я понял, что повторная неудача с проектом вызвана тем, что он предоставил мне плохие материалы и дал неверные инструкции; но опять всю вину в случившемся свалил на меня. И я понял, что даже если он был благодарен мне за доверие, он просто нашел повод отложить оплату. Когда он сказал, что дело не в деньгах, я попался на удочку. Но как раз в деньгах-то и дело. Для него на первом месте всегда были деньги. У меня нет определенных доказательств, есть только предположения, но все случившееся убеждает меня в том, что весь вопрос был в деньгах. Он не хотел платить за работу, которая по его вине была сделана неправильно. Но вместо того, чтобы признать свою ошибку, а я никогда не конфликтовал с ним по этому поводу, он начал фокусничать, чтобы уклониться от оплаты, а затем — чтобы я согласился с тем, что это честно и справедливо».

Эта интерпретация не помогла Тони почувствовать себя лучше в отношении случившегося. В действительности, ему становилось все хуже. Каждый раз, когда он вспоминал об этом случае, он начинал думать о времени, которое затратил на проект, о деньгах, которые не получил, об обмане с забытым кошельком, о повторяющихся исчезновениях Алекса с деньгами, которые он обещал заплатить, и о способе, с помощью которого Алекс обманывал его снова и снова. Тони думал о том, как бы ему следовало поступить при каждой из встреч с Алексом. Он проигрывал различные варианты своих действий в будущем. Следует ли ему конфликтовать с Алексом, исходя из своих начальных подозрений? Стоит ли настаивать на оплате и указать Алексу на его вторую ошибку? Следует ли поговорить об этом с их общими друзьями, чтобы с их стороны оказать на Алекса некоторое давление? Следует ли продолжать с ним работать в будущем, как будто ничего не произошло? Или

следовало бы как раз отказаться иметь с ним дело, пока он не заплатит?

И это только часть мучивших его вопросов. Окружающие обстоятельства были таковы, что этот инцидент жил в мозгу Тони своей собственной жизнью. Помимо ощущения денежной потери, он чувствовал себя побежденным. Хуже того, виновным он считал самого себя. И как бы он ни думал над тем, что ему следует сделать в будущем для разрешения конфликтной ситуации, он видел только возможность еще большего конфликта — с Алексом, со своими друзьями, и, наконец, с самим собой.

В ситуациях, подобных этой, наилучший вариант — и Тони в конце концов пришел к нему — это махнуть на все рукой и забыть.

Конфликт стал слишком запутанным и сложным для работы с ним, и его разрешение уже не стоило тех душевных сил, которые могли бы для этого потребоваться. Каждый последующий контакт или мысль о нем только увеличивали раздражение. Докапываться до сути ситуации или дать выход гневу — это, по-видимому, был бы нереальный подход, поскольку в основе конфликта было недоверие. Лучше было бы махнуть рукой на деньги и избавиться от этой головной боли. Инцидент вырос в мозгу Тони в навязчивую идею, которая только подпитывалась каждой дополнительной стычкой и не позволяла избавиться от себя. Таким образом, Тони необходимо было забыть обо всем и успокоиться; тогда он мог бы извлечь из этой ситуации урок и жить дальше.

Подходит ли этот метод в вашем случае? Об этом стоит подумать, если ваши чувства гнева и враждебности или самобичевания охватывают вас все больше, и если все, что бы вы ни делали для разрешения конфликта, похоже, только подливает масло в огонь. Есть несколько полезных вопросов, которые вы можете задать самому себе. Те ли это взаимоотношения, которые вам необходимо поддерживать? Большой ли будет компенсация в случае продолжения взаимоотношений? Если нет, то, может быть, стоит махнуть на них рукой. Если прошлый конфликт не повлек за собой больших издержек, то это еще одно свидетельство того, что лучше вычеркнуть все прошлые потери, оставить их за спиной. Зачем продолжать конфликт, если выигрыш от его разрешения будет минимальным?

Иными словами, когда вы решаете, искать ли пути реше-

ния конфликта или, может быть, махнуть на него рукой, вы можете провести что-то подобное анализу соотношения издержек и прибыли. В каком случае вас ожидает больший выигрыш: когда вы разрешите конфликт или когда вы уйдете от него? Каковы будут потери в этих двух случаях? Если издержки на разрешение конфликта превышают выигрыш при уходе от него, то лучше уйти. Пытаться разрешить конфликт или сохранить взаимоотношения, или вернуть потери нет смысла, если немного потеряете, когда забудете о случившемся. Уход от некоторых конфликтных ситуаций, встречающихся в жизни, полностью оправдан.

Проблема доверия

Важно, чтобы беспокойство в отношении доверия было вскрыто в самом начале. Если вы не уверены, что доверяете кому-то, то очень трудно (если вообще возможно) установить хорошие взаимоотношения. Со временем они портятся, поскольку им недостает основного элемента человеческого общения. А если вы хотите выждать и посмотреть, сохранятся ли такие взаимоотношения, то вы не сможете внести в них свой вклад. Вы потеряете намного больше, если окажется, что вы имели достаточные основания не доверять этому человеку. Ваши потери будут связаны с ненадежностью этого человека, а также со временем и энергией, затраченными на неудавшиеся взаимоотношения. Таким образом, лучше в первую очередь проверить обоснованность своих сомнений или вообще не вступать ни в какие взаимоотношения.

Это как раз то, что случилось с Тони в описанной выше ситуации. Тони не был уверен, стоит ли доверять Алексу, но побоялся со своими подозрениями непосредственной конфронтации. Алекс длительное время был его клиентом и мог обидеться. Но результатом того, что Тони не высказал своих сомнений, стали все увеличивающиеся раздражение и враждебность по отношению к Алексу. Тони продолжал задаваться вопросами и, возможно, мучился, отыскивая мотивы поведения Алекса, поскольку ничего не знал. В конце концов он должен был прекратить взаимоотношения с ним, так как они становились слишком тягостными.

Этих мучений во многом можно было бы избежать, если бы при первом же сомнении Тони сразу прояснил вопрос с Алексом. В этом случае они могли бы обсудить скрытый

источник конфликта, а не последующие наслоения, которые в дальнейшем скрыли этот источник совсем. Или в качестве альтернативного варианта, если Тони не хотел открыто решить вопрос на месте, он мог бы действовать путем, соответствующим отсутствию доверия к Алексу. Сказав Алексу «Я тебе верю», когда на самом деле это было не так, он совершил ошибку. Эта несообразность привела только к путанице в последующем. Если он не верил Алексу, то ему не следовало браться за работу, пока Алекс не заплатит.

Иногда можно прекрасно общаться с людьми, которым не доверяешь. На вечеринке невежливо не разговаривать. с человеком, который находится рядом. Вы можете быть общительным, но не более. Это может быть тот случай, когда нет необходимости поднимать вопрос доверия. Это не оправдано ни глубиной, ни продолжительностью таких взаимоотношений.

В некоторых случаях вам может потребоваться выделить определенную часть ваших взаимоотношений с человеком, которому вы не доверяете. То есть подавить свои чувства, связанные с недоверием в одной области для того, чтобы иметь хорошие взаимоотношения в другой или в целом. Так иногда поступают супруги для сохранения мира в семье. Возможно, они стараются не конфликтовать в области воспитания детей. При этом они могут подозревать друг друга в неверности. Продолжение взаимоотношений представляется намного лучшей альтернативой конфронтации. Они пытаются скрыть свое недоверие и избавиться от него. Обычно это трудно, а иногда — невозможно, но приведенный пример свидетельствует о том, что такой подход может оказаться наилучшим.

Во многих случаях, тем не менее, недоверие лучше признать. Недоверие может привести просто к крушению продолжающихся взаимоотношений. В одном из вариантов вы можете сразу прояснить ситуацию и решить мучающий вас вопрос, то есть вы можете поступить таким образом при наличии взаимопонимания. Обычно это наилучший путь. Однако, если риск конфронтации, по вашему мнению, слишком велик, не рискуйте. Но тогда вы должны поступать в соответствии с вашими чувствами. Если вы кому-то не верите, то не полагайтесь на этого человека ни в чем. Не делайте себя уязвимым. Вы можете быть дипломатичным, но действовать так, чтобы защитить себя. Вы можете установить некоторое расстояние, выжидать и искать

подход. Или вы можете доверить человеку какое-нибудь дело, предварительно подстраховавшись (оставить у себя что-нибудь ценное в залог). Постарайтесь не нанести обиду при этом. Дайте этой мере предосторожности какое-нибудь разумное объяснение, скажите, например, что вы так поступаете всегда и со всеми.

Разумеется, вы хотите доверять человеку. Только тогда взаимоотношения будут прочными. А если вопрос о недоверии возник и если взаимоотношения заслуживают того, чтобы их поддерживать, вы можете выйти из положения несколькими способами: можете прояснить этот вопрос сразу; можете ограничить сферу доверия; можете действовать, соблюдая меры предосторожности, когда вы имеете дело с человеком, которому не доверяете. При этом, какой бы подход вы ни выбрали, вы должны понять, что недоверие в определенной мере является препятствием. Поэтому попытайтесь устранить или уменьшить его, если вы хотите установить более мягкие и более гармоничные взаимоотношения, которые таковыми являются в той мере, в какой они основаны на доверии.

РЕЗЮМЕ

Когда необходимо подавлять свое раздражение

— Раздражение питает раздражение другого человека.

— Эмоциональный накал увеличивается, не давая результата.

— Ваш гнев частично уже нашел выход.

— Необходимо вместе подумать над решением для будущего, а не перемалывать прошлое.

Как подавить свое раздражение

— Приказать себе остановиться.

— Использовать иной способ самоуспокоения.

— Предложить подавить раздражение обоим для того, чтобы можно было разрешить конфликт.

Когда необходимо выслушать человека, охваченного гневом или страхом

— Связанные с чем-либо эмоции человека так велики, что им нужно дать выход.

— Человек не хочет вас слушать.

— Враждебность и подозрительность человека порождают раздражение и недоверие, которые препятствуют общению.

Как вести себя с человеком, охваченным гневом или страхом

— Спокойно выслушать все, что этот человек хочет сказать.

— Ответить на все его вопросы.

— Даже если отрицательные эмоции оппонента накаляются, сохранять спокойствие и отвечать нейтральным тоном.

— Проявлять самообладание, показать свою готовность выслушать и утешить.

Когда необходимо махнуть рукой и уйти

— Накал раздражения и враждебности слишком высок.

— Вы чувствуете, что ситуация стала мучительной: вы думаете только об этом и ощущаете все большее раздражение и разочарование.

— Взаимоотношения не стоят эмоциональных затрат.

— Нет большой необходимости сохранять взаимоотношения.

— Нет реального способа решить проблему или избавиться от вашего раздражения и неверия.

— Вы хотите идти дальше.

Как махнуть на все рукой и уйти

— Сопоставить выгоды и издержки взаимоотношений.

— Убедить себя в том, что необходимо списать потери и оставить их за спиной.

— Подумать о том, что в случае прекращения взаимоотношений потери будут меньшими.

— Разрешить самому себе махнуть на все рукой и уйти.

— Повторять себе, что все кончено и время двигаться дальше.

КОНТРОЛЬ ВАШЕГО СОБСТВЕННОГО РАЗДРАЖЕНИЯ И СТРАХА В КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИИ

Чувство гнева и страх легко могут создать конфликтную ситуацию. Они могут возникнуть в любом конфликте и в последующем служить для него питательной средой. В предшествующих разделах описано, насколько важно дать другим освободиться от раздражения, прочих отрицательных эмоций для того, чтобы расчистить путь к решению проблемы. В них также подразумевалось, что вам будет необходимо побеждать собственный гнев. Но одно дело

подумать о том, что вам следовало бы сделать, и другое — в нужный момент избавиться от отрицательных эмоций.

Настоящая глава научит вас методу визуализации и другим методам подавления собственного раздражения и страха. Если конфликт с другим человеком стоит разрешения, вы захотите затратить часть своих сил на то, чтобы принять во внимание нужды и желания этого человека. Вы захотите помочь человеку почувствовать себя лучше в сложившейся ситуации и сможете наладить ваши взаимоотношения. Но важно также, чтобы вы позаботились и о себе. Разумеется, вы хотите быть услышанным и чтобы ваши нужды были учтены, но многое вы можете осуществить, не полагаясь на другого человека. Вы можете научиться контролировать и преодолевать препятствия, связанные лично с вами, на пути к решению проблемы.

Освобождение от раздражения

Решающим шагом для выхода из любого конфликта и восстановления хороших взаимоотношений является освобождение от раздражения обоих участников конфликта. Иногда вы заставляете себя сдержаться хотя бы для того, чтобы выслушать тираду оппонента. Но в конце концов вы должны признать ваш гнев и обращаться с ним более эффективно. Фокус состоит в том, чтобы научиться избавляться от раздражения, контролируя себя.

Взрываться или атаковать оппонента для того, чтобы освободиться от своего гнева,— это ложный путь. Это можно рассмотреть на примере длительных взаимоотношений, в ходе которых у вас родилось чувство раздражения. Вам может захотеться «выпустить пар». Это может случиться с супругами или друзьями, которые долго живут вместе. Например, они в раздоре, и у одного из них или у обоих нарастает раздражение в связи с чем-либо, сделанным в прошлом неправильно. Разрядка такого типа ничего не даст для решения непосредственного конфликта или для освобождения от раздражения. Все это может закончиться ссорой и криком. Вы можете оказаться в подобной ситуации и должны понимать, что решить проблему вы сможете, только успокоившись. Вы можете также заметить, что игнорирование или отрицание вашего раздражения оставит вам чувство опустошения.

К счастью, имеется возможность одновременно изба-

виться от гнева и разочарования. Обычно это внутренний процесс. Действуйте таким образом, когда другой человек избавляется от возникших у него отрицательных эмоций — даже когда он просто кричит на вас. После этого, в идеальном случае, вы оба будете готовы оставить гнев за спиной (который вы рассеяли, а другой человек дал ему выход), успокоиться и разобраться в конфликтной ситуации.

Дать выход своему гневу

Один из способов избавления от собственного раздражения заключается в том, чтобы освободиться от него внутренне с помощью визуализации или ритуала освобождения. Этот подход особенно эффективен, когда у вас нет возможности дать волю раздражению, например, на вашего начальника, или когда вы предполагаете, что выражение гнева только ухудшит и без того напряженную ситуацию.

В основе своей метод визуализации сводится к тому, чтобы увидеть самого себя мысленным взором делающим что-либо или говорящим: например, представить, что выражаете свои чувства человеку, на которого разгневаны. Вы добиваетесь ощущения освобождения, но ничем не рискуете. Ритуал освобождения аналогичен, за исключением того, что на первое место выступают воображаемые действия, к которым побуждают вас ваши чувства. Иногда вам будет необходим этот тип личного освобождения, которое избавит вас от отрицательных эмоций. Имеется несколько способов, которыми вы могли бы сделать это с помощью визуализации или ритуалов освобождения. Ниже изложены некоторые из них. Выберите тот, который вам больше подходит, или придумайте свой собственный.

Избавление от гнева с помощью «заземления»

В этом варианте вы представляете гнев, который входит в вас, как пучок отрицательной энергии от человека или энергии, рождающейся в конфликтной ситуации. Затем вы представляете себе, что эта энергия опускается в вас и спокойно уходит в землю.

Избавление от гнева с помощью «проецирования» и устранения его

Иной вариант избавления от гнева состоит в том, чтобы полностью расслабиться, а затем представить, что вы

излучаете гнев, которым вы охвачены, и проецируете его на некий экран. После этого представьте, что берете лучевую пушку и стреляете в него. (Это дает выход желанию насильственных действий!). С каждым попаданием ваше раздражение ослабевает все больше и исчезает.

Очистка вашей энергетической оболочки, необходимая для того, чтобы стряхнуть с себя гнев

Третий способ избавления от гнева или иных отрицательных эмоций состоит в очищении энергетического поля или ауры вокруг вас. С этой целью встаньте или сядьте ровно и потрите руками над головой, представляя себе, что этими движениями вы очищаете энергетическую оболочку вокруг этой части тела. При этом заставьте себя почувствовать, что вы извлекаете из себя раздражение или иные отрицательные эмоции и затем стряхиваете их с себя.

Освобождение от гнева за счет уменьшения в росте человека, вызывающего этот гнев

Вы можете также избавиться от гнева, который вызывает в вас отдельный человек, представив его намного ниже вас ростом, так, чтобы он стал малозначимым для вас. Этот способ может быть особенно подходящим для того случая, когда вы застопорили свое внимание на каком-то человеке и преувеличиваете его значение в вашей жизни. При этом вы можете не участвовать в каком-либо конфликте или просто дискуссии.

Начните с того, что представьте себя говорящим с этим человеком. Представьте себе его делающим то, что вас раздражает: опирающимся на вас, не слушающим вас, действующим так, как будто он знает все на свете, или что-то в этом роде. Представьте, что в ходе разговора он уменьшается в росте. Голос его становится все слабее и слабее. Вскоре он покажется вам менее значительным и влиятельным. Затем, когда вы увидите себя, оставляющим этого человека, вы почувствуете себя очень сильным. Или, если вам так больше нравится, вы можете представить себе этого человека, уменьшающимся настолько, что он превращается в грязь, в которую вы можете ступить или которой можете забрызгать обувь. Этим вы также мысленно поставите оппонента на свое место.

Любой из этих способов вы можете использовать повторно, если память возвращает вас к какой-то ситуации или какому-либо человеку. Несколько повторений может потребоваться, если ваш гнев, вызванный этой ситуацией, не ослабевает некоторое время. Но если вы будете использовать описанные выше приемы, гнев и горечь, которые вы чувствовали, оставят вас. Человек или ситуация могут показаться вам даже смешными.

Освобождение от гнева за счет извлечения уроков из ситуации

Другой способ освобождения от раздражения состоит в том, чтобы взглянуть на ситуацию, которая вызывает в вас чувство гнева или иные отрицательные эмоции, и спросить себя: «Какой урок я могу извлечь из этой ситуации, чтобы быть подготовленным к аналогичным случаям в будущем? Как мне приобрести уверенность на тот случай, когда я снова столкнусь с аналогичной проблемой?»

Подход этого типа может помочь вам освободиться от отрицательных эмоций, поскольку научит поступать правильно в аналогичных ситуациях. Тогда время или усилия, затраченные в конфликтной ситуации, не будут казаться вам потерянными зря. Напротив, вы сможете взглянуть на конфликт, как на возможность научиться чему-либо, и, придя к этой мысли, вы почувствуете, что гнев покидает вас. Для того, чтобы извлечь полезный урок, ваш гнев превратится в нечто положительное и конструктивное.

Защита от трудных в общении людей

Некоторые люди как будто заряжены чем-то отрицательным. Если вы окажетесь в окружении людей, которые злы, враждебны, необъективны или причиняют вам иные неудобства при общении с ними, вам будет необходимо установить что-то наподобие психологического барьера или защиты от людей такого рода. Это может оказаться особенно полезным, если вы каждый день контактируете с таким человеком и не можете просто уйти или прервать общение. (Например, это может быть ваш сотрудник или родственник, который живет неподалеку). Но оградившись от него, вы защититесь от отрицательного заряда, окружающего этого человека.

Это важно сделать, поскольку, находясь рядом, вы можете потерять душевное равновесие и можете легко быть

втянутым в конфликт, являющийся результатом вашего плохого настроения. Чтобы избежать этого, вы можете создать вокруг себя мысленную энергетическую ограду, которая препятствовала бы влиянию на вас отрицательного заряда. Как только вы чувствуете, что он начинает вам угрожать, вы воздвигаете воображаемую стену. Делая это, вы можете быть избирательным так,чтобы эта стена не была преградой для всех, а защищала вас только от людей с отрицательным потенциалом.

Один из способов, который позволяет это осуществить, заключается в том, чтобы представить белое свечение чистой положительной энергии вокруг себя. Или представить, что находитесь в защитной оболочке. Или даже представить себя в виде матерчатого навеса, с края которого отрицательная энергия стекает, как вода. Вы можете использовать различные приемы визуализации. Важно, чтобы в вашем воображении вы создали вокруг себя защитную зону. И тогда, когда вы почувствуете, что вам угрожает воздействие чьей-либо отрицательной энергии, поднимите этот «щит» для защиты от нее или даже оттолкните ее к тому, кто ее излучает. Вы почувствуете себя более устойчивым и уравновешенным и сможете более спокойно и комфортно делать то, что вам необходимо.

Как прекратить трудные взаимоотношения

Другой способ избавления от конфликтных, проблемных взаимоотношений состоит в том, чтобы махнуть на них рукой, когда вы будете способны сделать это. Если вы находите, что некоторый человек слишком отрицателен или что ваши взаимоотношения определенное время были слишком неустойчивыми, подумайте, действительно ли общение с ним вам необходимо. Если нет, то прекратите его, возможно, прибегнув к способу визуализации освобождения от контакта. Или, может быть, вам следует свести ваше общение к минимуму и найти что-нибудь иное для заполнения образовавшегося вакуума. Прекращение взаимоотношений может оказаться лучшим вариантом также в том случае, когда вы обнаружили, что другой человек сдерживает ваше развитие, обладая определенным мнением о вас, тогда как вы этому мнению не соответствуете или уже изменились. Действительно, этот особый случай встречается часто, когда вы переживаете период перемены или самосовершенствования, а окружающие вас люди не готовы

к этим изменениям. Таким образом, если это имеет место, не обращайте на них внимание или по крайней мере прекратите на какое-то время взаимоотношения с ними. Создайте для них некоторую дистанцию. Если же вам потребуется вступить в контакт, то для сохранения этой дистанции попробуйте применить метод визуализации.

Одна женщина, которая прошла серию программ персонального развития и духовного роста, обнаружила, что между ней и ее матерью создалось отчуждение. Они постоянно спорили, и присутствие матери, а также ее мрачный пессимистический взгляд на мир подрывали светлое мироощущение этой женщины, даже после краткого общения с матерью. Чем чувствительней и образованней становилась дочь, тем глубже становилось отчуждение и тем больше ей хотелось остаться одной. Вот как она объясняла случившееся:

«Даже когда я была маленькой, у нас с матерью всегда была эта война, потому что на все на свете она смотрела неодобрительно. И она думала, что если что-то в мире может быть плохим, то в ее жизни оно плохим и окажется, и что если вы принимаете решение, то вы наверняка ошибетесь.

Когда я стала более восприимчивой, жить с ней стало еще труднее. Я почувствовала, что выдержать ее один-два часа становится невозможно и что я в результате становлюсь раздражительной, угнетенной и враждебной. И я поняла, что мне необходимо окружить себя защитной оболочкой, чтобы предохранить от разрушительного воздействия ее отрицательной энергии, но это стоило такого труда, что через два или три часа я чувствовала себя истощенной.

Оказалось, что более трех часов с ней провести очень трудно. Таким образом, я все время избегала длительных встреч. Я находила причины не приезжать к матери и способы покидать ее пораньше. В результате я почувствовала себя намного лучше. Похоже было, что я иду на разрыв, хотя я и не могла сделать это окончательно. Но с той поры я почувствовала себя намного свободнее. По-видимому, я покинула ее тюрьму».

Как не ввязываться в конфликт

Иная стратегия, которая может быть эффективной в случае предотвращения конфликта, заключается в самоотстранении от конфликтной ситуации. Вы можете научиться,

как не ввязываться в конфликт. Это позволит вам уклониться от некоторых проблем и в то же время хорошо чувствовать себя. Вам следует усвоить ключевую мысль: провоцирующие действия или отрицательные эмоции другого человека часто направлены не в вашу сторону. Другой человек может иметь какую-то проблему; вас это не касается, так зачем ввязываться в решение чужих проблем?

Подход этого типа может быть особенно полезным при случайных столкновениях. Вы можете столкнуться с человеком, которого раздражает какая-то сложившаяся ситуация. А тут вдруг на сцене появляетесь вы, становитесь объектом, инициирующим разрядку отрицательных эмоций. Довольно легко ответить на это своим собственным раздражением. Оно может быть оправданным, но это — надежный способ развязывания серьезного конфликта. Если вы сможете научиться не отвечать раздражением на раздражение в таком случае, то вы будете способны обходить конфликтную ситуацию стороной. Это будет также полезно для сохранения хороших взаимоотношений с другим человеком (если вы хотите их сохранить) и для вашего самолюбия.

Одна женщина описала на семинаре подобную ситуацию, сложившуюся в автобусе. Ей нагрубил водитель автобуса, когда она попыталась разъяснить дорогу одному из пассажиров, который казался растерянным. Вот как это было:

«Я сказала водителю, что хотела помочь, потому что он не ответил пассажиру. Но водитель был рассержен. Он сказал, что этот пассажир сел в автобус раньше и он точно знает, где его высадить. Я была неправа, мне следовало бы молчать.

Затем, когда я выходила из автобуса, я сказала опять, что хотела всего лишь быть полезной. Водитель обернулся и грубо ответил: «Да, но вы дали человеку неверную информацию».

Женщине очень хотелось раскричаться на водителя, но она ничего не сказала. Несколько часов после этого она чувствовала себя обиженной. Водитель повел себя так, что она ощущала унижение и собственную глупость. «А я ведь только пыталась помочь»,— сказала женщина.

В подобной ситуации лучше не впутываться. По-видимому, женщина не хотела останавливаться на реплике водителю по поводу его отвратительного обращения с ней. Ей хотелось более острой конфронтации. Это не закончи-

лось бы добром. Возможно, противореча водителю, ей хотелось отплатить за задетое самолюбие. Но для того, чтобы не уронить достоинства, ей следовало бы кое-что сделать для себя.

С этой целью она могла бы начать с того, чтобы представить, что водитель автобуса поступил таким образом, так как был в напряжении и под давлением ответственности. Почему? Она могла бы найти несколько причин: люди в автобусе целый день задают ему работу; ему задают вопросы; ему снова и снова говорят, где остановиться; его держат в постоянном напряжении дорожные заторы, обгоняющие автобус машины, нарушающие правила дорожного движения пешеходы и т. п. В результате он был напряжен и раздражен и от всего этого чувствовал себя уставшим. Когда один из пассажиров начал объяснять другому, где ему выйти, водитель мог воспринять это как посягательство на свою роль. И разозлился. А кто знает, может быть, этот день омрачили ему какие-то неприятности дома или на работе.

Затем, рассмотрев все эти варианты, женщина могла бы без особого волнения сосредоточить внимание на самой себе. Она могла бы представить, что не сделала ничего неправильного; его реакция была результатом его проблем. Действительно, не отвечать водителю было самым лучшим вариантом в этой ситуации. Таким образом, выйдя из нее, женщина не почувствовала бы себя униженной в этой стычке. Для того, чтобы убедить себя в этом, ей следовало бы мысленно проследить развитие событий.

Женщине в предшествующем примере повезло: она могла уйти. Однако техника деперсонализации эффективна даже в тех случаях, когда вы вынуждены продолжать общение в дискомфортной для вас ситуации. Задача состоит в том, чтобы отделить себя от проблем и убедить себя в том, что к вам она не относится. Это позволит вам оценить ее объективно. В большинстве случаев вам удастся избежать самообвинения. Вы можете даже извлечь из этого пользу — урок на будущее или способ совершенствования своей техники визуализации и управления конфликтной ситуацией.

Разумеется, всегда есть возможность честно оценить ситуацию, в которой вы, по вашему мнению, были неправы. Это также требует беспристрастности: во-первых, в признании своей ошибки, а во-вторых — в решении о последующих

действиях. Преимущество этого подхода заключается в том, что в аналогичных конфликтных случаях вы будете более гибкими и объективными.

Как дать воображаемый реванш

Иногда ничто так не снимает раздражение, как мысли о мщении. К счастью, у вас есть возможность отомстить, не прибегая к насилию,— с помощью воображаемого реванша. Реальный реванш может оказаться неудачным решением проблемы; он может даже углубить конфликт. С другой стороны, если вы представите, что ваши воображаемые действия или слова наносят ответный ущерб, то вы можете почувствовать себя лучше, не подвергая себя и других опасности. Тем не менее, следует заметить, что этот прием подходит не для всех. Одни с его помощью успокаиваются, а у других мысли о мщении могут углубить чувство опустошенности. Таким образом, к этому методу необходимо подходить с учетом личностных особенностей. Если он помогает вам снять напряжение, то это прекрасно. Но если он всего лишь изменяет фокусировку вашего гнева и увеличивает раздражение, не применяйте этот метод.

Некоторые верят, что это воображаемое мщение может давать реальный физический эффект либо посредством изменения вашего отношения к обидчику, либо каким-то образом непосредственно. Однако, вынеся за скобки метафизический аспект, воображаемый реванш может по меньшей мере случить в качестве метода релаксации, если эта техника для вас подходит. Суть ее заключается в том, что вы направляете ваши самые отрицательные эмоции, связанные с конфликтной ситуацией, мысленно на обидчика (а не на себя, внутрь) и ощущаете эмоциональное облегчение и освобождение.

Одна женщина применила этот метод, когда ее сосед спилил верхушку расположенного на ее участке дерева, которая закрывала живописный вид из его окон. Женщина в это время была в отпуске. Когда же она вернулась и потребовала объяснений в отношении спиленных веток, он отрицал свою причастность к этому. У женщины не было доказательств. Но, будучи уверенной в том, что это дело рук ее соседа, она несколько месяцев взвинчивала себя мыслями о случившемся, считая, что дальнейшее выяснение отношений не даст результата. При этом делать что-либо в отместку

она опасалась. В конце концов такие действия могли бы принести ей еще больший вред. Она смогла наконец освободиться от накопившейся в ней отрицательной энергии на семинаре, войдя в состояние релаксации и мысленно представив себе какое-то сильное животное, которое могло бы помочь ей расправиться с соседом. Животным была горилла, которая, как представлялось этой женщине, тяжело ступала по участку соседа. Затем она влезала на одно из самых дорогих деревьев и срывала с него листву. После этого горилла портила газон и грядки соседа, перед тем как уйти. Затем горилла влезала на обпиленное дерево и похлопывала по нему лапами, как будто исцеляя его.

После такой визуализации женщина внезапно почувствовала себя намного лучше. Она освободилась от накопившегося в ней раздражения, и процесс выздоровления начался. Это проявилось в том, что она начала представлять гориллу, исцеляющую ее дерево. Действительно, после этого эксперимента женщина почувствовала себя настолько хорошо, что смогла на следующий день встретиться с соседом, когда тот возвращался с работы домой. Она решительно сказала ему, что знает точно, что это именно он обрезал ее дерево, что бы он ни говорил, и что в будущем она найдет способ защитить свою собственность, или что-то в этом роде. Затем, почувствовав облегчение и освобождение, по крайней мере временное, от раздражения, связанного с прошлым, она вернулась домой. Женщина почувствовала, что может на время выбросить проблему из головы. Правда, эта проблема возникла вновь, когда несколько недель спустя сосед этой женщины зашел к ней опять жаловаться на ее дерево, но тем не менее метод визуализации дал ей некоторую отсрочку.

Методу воображаемого реванша, направленному на освобождение вас от раздражения, научиться легко. Вы просто прибегаете к визуализации, посредством которой вы представляете самого себя или кого-либо другого, который действует таким образом, чтобы унизить обидевшего вас человека. Иногда это даже забавно. Вы начинаете с того, что входите в состояние релаксации. Темная комната помогает вам достичь подсознательного, интуитивного мышления. Сделайте несколько глубоких вдохов. Затем, когда вы почувствуете расслабление, задайте себе мысленно вопрос: «Что я могу сделать, чтобы отомстить за_____?» Заполните пробел кратким описанием ситуации. После этого

представьте происходящее и самого себя, берущего реванш. Позже, когда вы вернетесь в нормальное состояние, постарайтесь определить, стало ли лучше ваше самочувствие в целом. Если вы чувствуете, что настроение поднялось, а напряжение спало, то это — подходящая для вас техника. Если же нет, если раздражение осталось, то используйте иной метод освобождения от раздражения или его трансформации.

Вы можете также применять несколько символических действий для осуществления мысленного мщения, опять же если этот метод помогает вам. Если помогает, то применяйте его. Если не помогает, то не применяйте. Символическими действиями могут быть следующие: напишите грубое письмо, но не отправляйте его; составьте сценарий какого-нибудь действия, которое вам хотелось бы осуществить, если оно осуществимо (например, заставить человека, публично оскорбившего вас, гулять по улицам голым); или попросите адвоката составить и отправить письмо, даже если вы не собираетесь в будущем пользоваться услугами юстиции. Другим эффективным для некоторых людей методом является создание символического ритуала мщения. Вы выбираете определенные ритуальные слова или аксессуары для создания некоторого ритуала для обострения своих чувств и достижения некоторого измененного состояния сознания. Вы можете просто зажечь свечи или вызвать образ ненавистного вам человека, чтобы сделать ему «подарок». Это нечто подобное метанию стрел в мишень, которой служит лицо обидчика. Затем в этом релаксационном ритуальном пространстве вы представляете самого себя, берущего реванш, оставаясь в состоянии медитации. При этом острота ощущений может увеличиться, поскольку вы пользуетесь воображением в созданной вами ритуальной обстановке.

Несмотря на то, что вы стремитесь к воображаемому реваншу (предполагая, что этот метод будет эффективным в вашем случае), важно, чтобы этот реванш был справедливым. Справедливость мщения даст вам чувство равновесия при рассмотрении конфликтной ситуации. После того как вы закончили с визуализацией, решите про себя, что вопрос исчерпан. С помощью воображаемого реванша вы сделали все, что было необходимо для справедливого исхода, и теперь можете все это забыть. Все неприятности позади, и вы можете двигаться дальше.

Преодоление страха и внутреннего раздора в конфликтной ситуации

Иногда опасения и внутренний раздор препятствуют высказать то, что вы хотите сказать или что вы думаете в конфликтной ситуации. Это может привести вас к чувству разочарования и в конце концов, может быть, даже к обиде. Эти отрицательные эмоции могут легко повлечь за собой замкнутость, а это сделает конфликт еще более сложным для разрешения. Таким образом, вы должны не только научиться избавляться от своего раздражения, но и научиться справляться со страхами и внутренним раздором.

Эти страхи могут быть разной природы. Страх отказа может удержать вас обратиться с просьбой к служащему или к коллеге по поводу служебного повышения или большей самостоятельности. Затем, не получив того, чего вы хотели, вы можете начать испытывать враждебность или раздражение по отношению к тому человеку, и это может отравить ваши последующие взаимоотношения. В результате вы действуете с опаской или, может быть, вы даже пытаетесь оправдать свою сдержанность, убеждая себя в том, что этот человек нечестен, что он вам не по душе, что он ваш недруг, или что-либо подобное. Однако эта кажущаяся действительность скрывает истину, глубоко запрятанную причину нарушившихся взаимоотношений — ваш страх перед неудачей. Не высказав напрямую своего желания, вы можете потерпеть именно ту неудачу, которой боялись.

Вас могут сковывать и другие страхи, например, страх оказаться в смешном положении, страх потерять время, страх оказаться несостоятельным и т. п. Не имеет значения, какова природа страха. Для того, чтобы преодолеть страх, его необходимо распознать. Затем следует решить, обоснован ли этот страх в свете сложившейся ситуации. В лучшем случае сможете поработать над устранением страхов, и тогда вы расчистите путь к решению проблемы.

Распознавание страхов

Если вам не совсем ясно, какие страхи могут возникнуть у вас в связи с конфликтной ситуацией, то один из способов прояснения этого вопроса состоит в том, чтобы спросить об этом самого себя с помощью визуализации. Это позволит

выявить те опасения, которые еще недостаточно проявились. Этот метод довольно эффективен, поскольку с его помощью вы сможете определить, какие страхи препятствуют решению проблемы.

Начните просто с расслабления. Убедитесь в том, что вам удобно (при этом лучше сидеть или лежать), и сосредоточьтесь на дыхании. Сделайте по меньшей мере пять глубоких вдохов и выдохов. Вы хотите войти в новое состояние, напоминающее состояние грез. Медленно установите перед собой воображаемый экран и спроецируйте на него конфликт, который вы хотите разрешить... Представьте самого себя в этой конфликтной ситуации; представьте других ее участников; представьте некоторые сцены конфликта. Процесс напоминает просмотр различных кадров или сцен кинофильма. Вообразите мерцание света и быстрый переход от одной сцены к другой. Вы управляете проектором и можете наблюдать одну сцену или смонтировать несколько сцен вместе.

Уделите этому несколько минут, так чтобы картинка была в фокусе, и вы будете иметь ясное представление о том, в чем собственно состоит конфликт. После этого спросите самого себя, какие страхи препятствуют решению проблемы, и следите за ответом на экране. Не пытайтесь искать ответ логически. Постарайтесь быть пассивным и восприимчивым, насколько это возможно. Подождите появления ответа на экране: вы не хотите ускорить его. В этом пассивном восприимчивом состоянии раскрепощается ваше подсознание, ваш внутренний голос. Многими артистами и писателями было обнаружено, что в подсознании имеется решение проблемы, которую не может решить сознание.

Вы можете придать этому ответу форму слов или образов ваших страхов. Вы можете получить ответ главным образом в виде ощущения. Например, если вы ощущаете приятное теплое свечение, то это может свидетельствовать о том, что вы хотите совершить какое-то определенное действие. Если же вы ощущаете сжимающее давление в области желудка, то это может быть сигналом того, что вы противитесь какому-то событию или воле другого человека.

Определение обоснованности ваших страхов

Обдумав сложившуюся ситуацию, вы можете сказать, что ваши опасения обоснованны. Они могут быть действи-

тельно обоснованными, но также вполне вероятно, что они связаны с каким-то внутренним препятствием, таким, как недостаточная вера в себя или низкая самооценка. Например, вы можете чувствовать себя обиженным в связи с тем, что ваш начальник не желает вашего продвижения по службе, которого, на ваш взгляд, вы заслуживаете. Быть может, ваши связанные с этим эмоции обусловлены повышенным желанием сделать карьеру? Может быть, вы боитесь быть обделенным и проецируете на других людей ваши собственные сомнения в самом себе, поскольку других обвинять проще, чем себя? Задавая себе вопросы такого рода, вы можете найти точный ответ. Вы можете также мысленно поставить кого-нибудь на свое место или послать другому человеку письмо с описанием ситуации. Что вы думаете по этому поводу? Что бы вы сделали в этом случае? Перспектива лучше видна, когда смотришь на вещи со стороны. Вы также могли бы доверить свои мысли человеку, не вовлеченному в сложившуюся ситуацию, и узнать его мнение.

Каким бы образом вы ни пришли к окончательному ответу и кем бы ни был дан этот ответ — находится причина вашего страха во внешних обстоятельствах или в вас самом,— вы можете теперь работать над тем, чтобы преодолеть его. Скажем, если вы установили, возвращаясь к вышеописанному примеру, что вы не нравитесь вашему начальнику, то необходимо задуматься о том, как изменить мнение этого человека о вас. Или, если оказалось, что ваш страх вызван недостаточной верой в свои собственные силы, то вы можете поработать над повышением самооценки. Для начала вы можете работать в том направлении, которое сулит вам успех. Решения в этом случае не всегда легки и очевидны. Однако знание того, где находится решение, позволит вам расходовать энергию более эффективно.

Устранение ваших страхов

Разумеется, ваша цель состоит в том, чтобы отделаться от страхов, ставших препятствием на вашем пути. Метод визуализации может помочь вам и в этом случае.

Для тот, чтобы применение его было наиболее эффективным, вам необходимо войти в состояние релаксации. Примите самое удобное для вас положение и закройте глаза. Вы дышите глубоко и чувствуете, что напряжение

спадает. Когда вы почувствуете достаточное расслабление и готовность, установите ваш «экран»— вы даже можете представить, что в это время вы находитесь в кинотеатре. Спроецируйте образ вашего страха на этот экран. Какое изображение, ощущение или слова помогают вам представить этот страх? После того как у вас будет ответ на этот вопрос, спросите себя, в чем причина этого страха. Для того, чтобы получить ответ, сосредоточьтесь еще больше. И в этом случае он может принять форму некоторого изображения, ощущения или слов.

Уделите приблизительно одну минуту на то, чтобы видеть, слышать, ощущать этот страх и его источник на экране перед вашим внутренним взором. Варьируя условия, заметьте, в какой ситуации этот страх возрастает. Постарайтесь определить, каким образом ваш страх способствует конфликту с другим человеком или с другими людьми.

Теперь спросите себя, что вы можете сделать для того, чтобы избавиться от этого страха. Опять же не прибегайте к логике, отвечая на этот вопрос. Пусть ответ каким-то образом сам появится для вас на экране. Возможно, окажется, что он сводится к тому, чтобы расслабиться и не волноваться — так успокойтесь же и то, чего вы боитесь, исчезнет. Или, может быть, для того, чтобы избавиться от страха, вам необходимо пройти несколько стадий: вы можете пройти несколько ступеней повышения квалификации, чтобы чувствовать себя более комфортно и уверенно в той области, в которой вы работаете.

Наконец, закончите визуализацию тем, что ваш страх становится меньше и исчезает совсем. Используйте с этой целью любые подходящие образы. Можете представить себя стреляющим в образ вашего страха, который при этом взрывается. Вы можете создать образ страха, который все уменьшается в размерах, пока не превратится на экране в световую точку и не исчезнет. Вы можете представить, что берете изображение вашего страха и как листок бумаги рвете его на мелкие кусочки, после чего сжигаете. Или представьте, что вы обрываете мысли, вызывающие в вас страх, и разрушаете их.

Когда к вам придет ощущение того, что страх рассеян, медленно вернитесь в нормальное состояние. Вероятно, вы почувствуете, что в большей мере способны разрешить конфликт. В некоторых случаях для этого вам может потребоваться только визуализация. Вы идентифицируете

проблему и решаете ее. В других же случаях может оказаться, что страхи остались или уменьшились, но мало, или развеялись, но только на очень короткое время. Это вполне нормально. Ваш страх может иметь большую предысторию или вы можете быть охвачены им в большей мере, чем вы предполагали; таким образом, для того, чтобы он исчез, может потребоваться определенное время. Если это действительно так, то вам может потребоваться повторение этой процедуры время от времени для закрепления результата. Лучше всего это делать непосредственно перед встречей с человеком, с которым у вас конфликт.

Другой способ избавления от страха состоит в прямом противостоянии ему и преодолении. Для этого вы можете попытаться заставить себя сделать то, что вас пугает, при этом испытывая и признавая свой страх (например, заставить себя сказать кому-то то, чего вы хотите на самом деле). Используя конфронтационный подход, вы можете действовать постепенно; противоборствовать страху в небольших дозах (например, заявить о своих правах клерку в универсальном магазине) и постепенно набирать уверенность в себе во все больше рискованных и представляющихся вам жуткими ситуациях (например, изложение начальнику своего желания). При таком подходе вы понемногу увеличиваете силу испытываемого вами страха, но в то же время — и уровень подготовки к его преодолению. Этот способ подтвердил свою эффективность для групп людей с фобиями всех типов.

Кроме того, вы можете комбинировать конфронтационный подход с методом визуализации. Прибегнув к такой комбинации, проследите за своими успехами на всех стадиях, которые вам необходимо пройти. Если вы в состоянии визуализировать конфликт, то ваш страх необоснован. Избавиться от него становится делом довольно простым. Возможно, вы даже сможете дать ему рациональное объяснение; или вы сможете убедить себя в том, что он уже исчез. Для разрушения остатков страха вы всегда можете прибегнуть к углубленной визуализации — различным представлениям уничтожения образа страха. Для того, чтобы избавиться от него полностью, может потребоваться несколько повторных сеансов аутотренинга, особенно если страх велик и стал привычным. Но каждый раз, когда вы противоборствуете ему (даже когда вы создаете его

вымышленный образ), этот страх становится немного меньше. В конце концов вы от него избавитесь.

Вы утверждаете, что страх ушел, и отмечаете про себя это достижение

Преодоление вами страха — это событие, которое заслуживает того, чтобы быть отмеченным. Возбудите чувство гордости самим собой, осмелившимся победить свой страх, и если победа одержана, поздравьте себя с победой. Вы даже может затратить несколько минут на то, чтобы представить себя уже бесстрашным и принимающим вознаграждение за это. Для достижения состояния релаксации используйте все тот же описанный выше прием. Затем, видя перед собой «экран», представьте себя занимающимся какой-либо деятельностью, которая свидетельствует о том, что ваш страх прошел. Скажем, вы, бывало, боялись откровенно разговаривать со своим начальником; представьте же, что вы критикуете его или ее. После этого вообразите, что начальник воспринимает вашу критику благожелательно.

После совершения этого поступка, вознаградите самого себя. Для этого представьте, что получаете какую-то награду. Это может быть награда, связанная с ситуацией, из которой вам удалось выйти с честью (получение от начальства медали за добросовестную работу или получение чека на крупную сумму); или награда не столь конкретная (аплодисменты широкой аудитории, вручение знака отличия; длительный, полностью оплаченный отпуск; потягивание «Пина-Колы» под пальмой).

После всего выходите из состояния визуализации с чувством гордости за ваши достижения. Вы преодолели еще один страх и устранили еще одно препятствие на пути к разрешению случившегося в вашей жизни конфликта. Вы также продемонстрировали силу воли и умение контролировать свои мысли и чувства.

Применение этого метода к другим отрицательным эмоциям

Аналогичные подходы вы можете использовать для преодоления любых других внутренних конфликтов или отрицательных эмоций, которые могли бы послужить причиной возникновения конфликтной ситуации. Если вы чувствуете вину, обиду или ревность, или что-либо подобное,

начните с признания этого чувства. Затем вам необходимо определить его причину и спросить себя, связано это чувство с реальными обстоятельствами или является порождением вашей психики и только. Преодолевая внешние конфликты, вы набираетесь опыта для разрешения внутренних или для преодоления отрицательных эмоций, какой бы ни была их природа. Визуализация поможет вам в этом, и вы сможете противостоять своим, например, страхам в реальной жизни. Вам может помочь также комбинирование конфронтационного подхода с методом визуализации, может оказаться эффективным метод постепенного наращивания конфронтации, когда вы сами ставите себя во все более трудные для вас положения, вызывающие все большие опасения. Вы можете представить себя в ситуации, в которой когда-то испытывали подобные чувства, а теперь избавились от них. Если вы успешно преодолели какой-то конкретный внутренний конфликт или отрицательную эмоцию, отметьте этот факт про себя и вознаградите себя за это достижение. Отметьте, что вы преодолели еще одно препятствие и готовы к новым достижениям, а также к более гармоничным взаимоотношениям с людьми, к внутренней гармонии.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ВАШЕГО РАЗУМА ДЛЯ ПОНИМАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ

ЛОВУШКА ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Ответственность может сказываться на конфликте различными путями. Так, человек, которому не удалось принять ответственность, может создать конфликт, равно как и человек, ответственность которого слишком велика. Человек, который пытается возложить ответственность на людей помимо их воли, также может создать конфликтную ситуацию. Эти крайние случаи принятия или возложения ответственности могут вылиться в конфликт в связи с той реакцией, которую они вызывают в людях. Когда человек не принял на себя обязательств, другие могут быть обижены тем, что должны сами нести ответственность или выполнять какую-то работу; когда человек взял на себя слишком много ответственности за что-либо и, возможно, приобрел при этом слишком большое влияние, другие могут быть обижены отстранением и отчуждением. Кроме того, никто не желает быть ответственным за то, к чему он не имеет никакого отношения.

Часто такие случаи с недостаточной или чрезмерной ответственностью происходят из-за взаимного непонимания. Это может случиться, когда участвующие в ситуации стороны считают, что они ведут себя в соответствии со своей собственной интерпретацией фактов и создавшегося положения. Однако оппонент реагирует на ваши действия иным, неожиданным образом, поскольку он руководствуется своим пониманием ситуации. В результате могут возникнуть большие волнения, когда люди с различающимися точками

зрения обвиняют друг друга в недостаточной или чрезмерной ответственности. В этом случае люди попадают в так называемую ловушку ответственности. Для того, чтобы выбраться из нее, им необходимо прийти к единой точке зрения либо вскрыть все неясности, так чтобы можно было выработать некоторое компромиссное решение.

Проблема непринятия ответственности: враждующие соседи

Госпожа Ортега не хотела принимать на себя ответственность за те неудобства, которые она причиняла своим соседям; во всем случившемся она обвиняла их (и других людей). При этом, поскольку проблему породила она сама, госпожа Ортега, по-видимому, переживала еще больше, чем тогда, когда она признала бы свою вину и попыталась бы вместе со своими соседями в первую очередь найти решение этой проблемы.

Последняя возникла в связи с деревом на участке госпожи Ортега. Это был прекрасный старый дуб, ветви которого однако слишком разрослись. Листья с них опадали уже у двери соседки — госпожи Уоррен — и, согласно ее утверждениям, засоряли водосток. Эти ветки повредили ей крышу, и теперь она протекала. Женщины прожили в мирном соседстве около 15 лет. Раньше госпожа Ортега поручала некоторым из своих жильцов подрезать ветки дерева. Но теперь госпожа Уоррен считала, что этого недостаточно: она считала, что ей должны заплатить 1400 долларов за ремонт крыши. Госпожа Ортега считала, что сделала все возможное, но госпожа Уоррен не была удовлетворена и требовала спилить дуб. Однако первая и не хотела, и не собиралась допустить этого.

Когда две эти женщины обратились в комиссию по разрешению местных конфликтов, дело дошло до «Я готова подать в суд, если вы не дадите ответа». Они один раз уже обсуждали эту проблему и пришли к промежуточному решению. Было очевидно, что это решение не примирило их, и напряжение в помещении нарастало.

«Это продолжается несколько месяцев,— жаловалась госпожа Уоррен.— Несколько недель назад госпожа Ортега сказала, что она вместе со своей страховой компанией произведет оценку повреждений и подумает над тем, чтобы нанять кого-нибудь спилить ветки. Но ничего этого не

сделано». Госпожа Уоррен чувствовала такое разочарование, что была готова уйти. Ее уговорили прийти на эту встречу, и она согласилась в надежде на какие-то положительные сдвиги. Однако еще до прихода сюда она выражала свои сомнения по поводу решения комиссии. Она начинает понимать, что больше нет смысла иметь дело с госпожой Ортега. «Я обратилась в свою страховую компанию, и они мне ответили, что повреждение крыши вызвано исключительно деревом. И теперь, если госпожа Ортега не хочет ничего делать, я готова нанять юриста».

Однако госпожа Ортега не хотела и слышать о том, что она виновата в повреждении крыши, что бы там не говорили страховые компании и юристы. Казалось, что она обеспокоена в основном тем, чтобы дать понять комиссии, что ею сделано все возможное для помощи делу, хотя она ни в чем и не виновата. Она сказала, что не имеет денег на решение таких проблем. И, кроме того, госпожа Уоррен просто хочет поживиться за ее счет: потому что она единственная испанка в этом квартале; потому что дерево — это только повод для того, чтобы оплатить из чужого кармана ремонт своей старой крыши; и потому что госпожа Уоррен — неблагодарная, вздорная женщина.

Перебранка все продолжалась и продолжалась. Госпожа Уоррен продолжала настаивать на том, что вина за повреждение крыши ветками дерева лежит на госпоже Ортега. Она несколько раз ссылалась на заключение страховой компании и заметила, что может наложить арест на дом госпожи Ортега по приговору суда.

Но госпожа Ортега, казалось, пребывала в ином мире. Она представляла себя как бедную, непонятую, пожилую женщину, которая ни в чем не виновата. Что от нее хотят? «Я не садила это дерево»,— говорила она.

«Оно уже было, когда я вселилась в этот дом. Я не знала, будут ли живущие в моем доме мужчины делать что-либо. Они же мои жильцы, хотя я и могу попросить их... Я не представляю, как дерево могло повредить ее крышу. Ее дом — старый и крыша может протекать от ветхости. Она же пытается стянуть с меня деньги на ремонт дома... Другим соседям мое дерево не мешает. Они никогда не жаловались на него. Только госпожа Уоррен... Ей очень трудно угодить... Раньше я обрезала ветки... Я пыталась жить в дружбе с ней, но она этого не хочет... Я думаю, это связано с тем, что я испанка... У меня есть претензии к соседям с другой

стороны: когда они поливают свой газон слишком сильно, вода затекает ко мне... Но я никогда ничего им не говорила по этому поводу. Я не хотела их беспокоить и нарушать соседские отношения. Так почему же госпожа Уоррен всем этим столько взволнована? Я бы на ее месте просто пошла бы и починила свою крышу. Наверняка, она знает людей, которые могут сделать ремонт. Я бы не беспокоила свою соседку и не втягивала ее в свои проблемы».

В середине речи госпожи Ортега госпожа Уоррен поднялась чтобы уйти. «Это уму непостижимо,— заявила она.— Лучше я приду со своим адвокатом».

До того, как она скрылась за дверью, некоторые члены комиссии уговорили ее вернуться. «Вы затратили столько времени, пытаясь решить этот вопрос. Так подождите же еще немного».

Неохотно она вернулась, и комиссия наконец приступила к составлению соглашения. Г-жа Ортега согласилась сделать кое-что, хотя открыто она и не признала свою вину. Она сказала, что попросит мужчин, живущих в ее доме, подрезать ветки насколько это возможно и что обратится в Фонд помощи престарелым, который мог бы выделить кое-какие деньги. Г-жа Уоррен, в свою очередь, была готова принять соглашение. Она проследит за тем, чтобы дерево было подрезано, и, если г-же Ортега не удастся раздобыть денег в своей страховой компании или в Фонде помощи, то она обратится за помощью в свою страховую компанию.

Казалось, что все улажено, но в момент, когда обе готовы были поставить свои подписи под соглашением, все пошло прахом. Когда один из членов комиссии резюмировал текст соглашения, г-жа Ортега опять начала объяснять, почему она ни в чем не виновата. Казалось, она хотела подписать соглашение, но слова ее были очень злыми.

«Знаете, она все лжет,— начала г-жа Ортега.— Она же хочет, чтобы я оплатила ремонт ее дома. Она все говорит, что крышу повредило дерево, но это же не так. Сколькими бы бумажками она ни размахивала, мне все равно...»

На этом г-жа Уоррен покинула заседание. Последняя же вспышка была слишком сильной. Она сказала, что г-жа Ортега только оскорбляет ее и не признает собственной вины ни в чем. Любое соглашение с ее стороны — это обман. Если г-жа Ортега не признает вины, если она не признает ответственности за повреждение крыши дома, то г-жа Уоррен полагает, что основание для какого бы то ни было

соглашения отсутствует. Таким образом, г-жа Уоррен вместо подписания компромиссного соглашения обращается в суд на предмет наложения ареста на дом соседки и, может быть, даже выселения из него и продажи.

Эта ситуация иллюстрирует то главное, что обычно подлежит рассмотрению в конфликтах, в которых предметом спора является ответственность. Каждый человек должен признать свою вину за то, что им сделано в ущерб другому. Иногда это трудно, потому что в таком случае предполагается, что человек должен что-то исправить, починить или оплатить ущерб. Однако если человек свою ответственность не признает, то в конце концов ему придется заплатить еще больше. Человек может стать объектом обвинений, судебного преследования, которое усугубляет дело, и может оказаться вынужденным так или иначе признать свою вину. В то же время, если человек принял на себя ответственность за тот или другой поступок, то тогда вину можно признать, сохранив достоинство. Это служит основанием для разрешения конфликта: признание заслуженных обвинений. Если они объективны.

Для выхода из конфликтной ситуации не всегда необходимо приписывать вину. Иногда попытка обвинить другого человека (даже заслуживающего этого) может оказаться бесплодной и только раздуть конфликт. Это относится к тому случаю, когда в конфликт вовлекаются прошлые обиды, которые для сохранения взаимоотношений на будущее должны быть забыты.

Однако когда основой конфликта являются проблемы взаимоотношений или когда человеку необходимо компенсировать понесенный ущерб, виновник должен признать свою ошибку. Так, в случае г-жи Уоррен человек, потерпевший убыток, должен чувствовать преимущество в решении вопроса о компенсации. Взаимное согласие по этому пункту чаще всего невозможно. Ответчик может только возмущаться, но в конце концов может оказаться, что заплатить ему придется больше. Исходный отказ, от частичного признания вины и продлевает, и углубляет конфликт.

Если вы сами оказались в такой ситуации и часть вины за случившееся лежит на вас, то признайте это. Объясните другому человеку точно, в чем, с вашей точки зрения, эта вина заключается. Это установит атмосферу взаимного уважения и покажет, что вы искренне хотите поправить

дело. Это позволит вам также принести свои извинения, если вы чувствуете в них необходимость. Или же вы можете объяснить и обосновать свои действия, если обвинения в ваш адрес представляются враждебными или несправедливыми. Вы можете признать ошибку, сделанную не нарочно или исходя из ложных приоритетов. В любом случае принесение извинений, объяснение или обоснование — это способ сохранения достоинства в признании вины за случившееся.

В то же время вы не хотите показаться слишком защищающимся или извиняющимся. Вы можете посчитать это недостойным или в данном случае неудобным, поскольку это может создать неловкую, затруднительную ситуацию. Вам следует сосредоточить внимание на том, чтобы вежливо обсудить ситуацию и признать то, что вы сделали, или чего не сумели сделать. Ваш оппонент, со своей стороны, будет относиться к вам уважительно, поскольку вы действуете разумно и ответственно.

Если вас обвиняют в том, чего вы не совершали, то прежде всего попытайтесь понять, почему вы представляетесь виноватым. Может быть, вы ошиблись в большей мере, чем вам показалось на первый взгляд? Может быть, как в случае с г-жой Ортега, вы пытались отрицать свою вину, потому что не могли оценить ситуацию объективно или потому что боялись последствий признания ответственности.

Г-жа Ортега все говорила о своих усилиях, затраченных ею на решение проблемы, которые, впрочем, не увенчались успехом. Она перечислила всех, к кому обращалась, но не получила ответа. Она много поработала и посчитала, что этого достаточно для снятия с нее вины. Однако она не поняла, что ее ответственность лежит в области эффективных результатов решения проблемы. Потратив зря время в попытках достигнуть того, что оказалось недостаточным. Г-жа Уоррен довольно обоснованно ориентировала ее на конечный результат. Когда г-жа Ортега не приняла надлежащую меру своей ответственности, афишируя бесполезные результаты своей деятельности, это только еще больше разозлило г-жу Уоррен. Это еще раз подтвердило тот факт, что основание для соглашения отсутствует, поскольку г-жа Ортега продолжает отрицать свою вину.

Когда вас обвинили в уклонении от ответственности, возьмите на себя труд взглянуть как можно более пристально и объективно на свою роль в случившемся.

Возможно, вам следует признать вину, и вы можете сделать это в удобной для вас форме (например, сослаться на объективные причины или ваши приоритеты). Может быть, вам также потребуется сделать что-либо для исправления своей ошибки с целью честного разрешения конфликта. А если вы не уверены в своей ответственности, то можете использовать такой подход: «Ладно, допустим, я виноват. Как вы считаете, что мы могли бы сделать для выхода из конфликтной ситуации?» Посмотрите, что звучит разумно для вас. И запомните: лучше покончить с конфликтом, пока вы имеете право голоса в обсуждении; не доводите дело до судебного разбирательства.

Но что если кто-то другой уклоняется от ответственности и вы считаете, что этот человек должен признать вину для того, чтобы можно было найти справедливое решение. Лучше всего вежливо и осторожно подвести человека к этой мысли. Старайтесь не показать, что вы обвиняете или осуждаете его; вы просто хотите, чтобы человек осознал и принял ответственность за какое-то действие или ошибку. Наилучшим является объективный подход, но иногда люди противятся ясности в таком вопросе. В этом случае вам тоже хочется прямоты. Но, обращая внимание собеседника на те или иные аспекты, используйте «Я-предложения» вместо «Вы-предложений» (объяснения смотри в главе 6). Например, г-жа Уоррен все время повторяла г-же Ортега, что дерево последней повредило ее крышу и что г-жа Ортега должна что-то предпринять, признав свою ответственность за нанесенный дому ущерб. Когда это не дало результата, г-жа Уоррен могла бы прямо поставить вопрос в связи с этим, сказав следующее:

«Похоже, вы не хотите признать свою вину. По-видимому, вы пытаетесь уклониться от ответственности, предвидя денежные издержки. Мне бы хотелось уладить это дело, не обращаясь в суд. Однако это было бы возможно только в том случае, если вы поймете, что в определенной степени виноваты в случившемся. Тогда мы смогли бы вместе потрудиться над решением этого вопроса».

Эти слова ясно высвечивают реальную проблему — сопротивление оппонента справедливому решению. Если вам удастся его преодолеть, то это будет основанием для разрешения конфликта. Если нет, то вы будете ходить вокруг да около,как г-жа Ортега и г-жа Уоррен; г-жа Уоррен ни разу прямо не поднимала вопрос «ущерб/ответственность

за ущерб», а г-жа Ортега никогда не представляла себе, что соседка понимает ее нежелание признать вину.

Проблема чрезмерной ответственности: мать и дочь

Увы, противоположная проблема также порождает конфликты: когда кто-то принимает на себя слишком большую ответственность или стремится к этому, другие могут почувствовать подавленность и бесправность. Действительно, человек, принимающий чрезмерную ответственность, властвует над тем, кто эту ответственность уступает. Когда человек уступает ответственность вопреки своему желанию, он может почувствовать себя униженным и в некоторой мере обиженным на того, кто владеет властью над ним. Враждебность может принимать скрытые формы; но она готова всплыть на поверхность в соответствующей конфликтной ситуации.

Человек, берущий на себя слишком большую ответственность, также может чувствовать недовольство. Большая ответственность может оказаться нежелательным бременем. Человек может посчитать, что на него взваливают эту ответственность, если другие не хотят обременять себя ею. Или человек может стремиться к власти или к контролю над той или иной ситуацией, что становится возможным при наделении его большей ответственностью, но не желает брать на себя дополнительных обязательств, связанных со временем, энергией и усилиями, обусловленных новым его положением.

Таким образом, обе стороны могут чувствовать неудовлетворенность, если ответственность распределена неравномерно. Это иной вариант ловушки ответственности, в которую иногда попадают люди. Одна из причин того, что чрезмерная ответственность может привести к конфликту, состоит в том, что человек, уступивший ответственность, может чувствовать обиду, разочарование и напряжение, тогда как человек, принявший на себя ответственность, считает ситуацию контролируемой. Этот вариант легко может возникнуть, поскольку он типичен для основополагающих человеческих отношений — взаимоотношений родителей и детей. Ведь когда одни начинают вести себя как «родители», другие, которым отведена роль «детей», могут чувствовать унижение и даже протестовать.

Вариант «Родители/Дети»

Для родителей естественно действовать, давать советы и принимать решения за детей. Вначале, так или иначе, ребенок полагается на родительскую протекцию и руководство. Но когда он вырастает, у него появляется потребность в самоутверждении и свободе выбора. Некоторые родители признают это с трудом. В результате ребенок может стать злым, раздражительным или замкнутым, когда он повзрослел и хочет большей свободы и ответственности, которую его родители не желают ему предоставить.

Как раз такая проблема возникла у Энджи и ее матери. Она возникла, когда Энджи стала уже молодой девушкой, и со временем все обострялась. Мать и дочь часто вступали в шумные перебранки с короткими перемириями между баталиями. Проблема, с точки зрения Энджи, заключалась в том, что мать говорила ей: «Ты не можешь (не хочешь) сделать это»,— тогда как Энджи и могла, и хотела сделать то, о чем шла речь.

На семинаре, вспоминая те смутные времена, Энджи рассказывала:

«Моя мать всегда хотела властвовать надо мной и говорила мне, как поступать, что делать, и это обижало меня. Мне казалось, что она продолжает обращаться со мной, как с ребенком. Она не верила, что я повзрослела. Даже когда мне было 17—18 лет, она продолжала в том же духе.

Если мы куда-то выходили, она говорила мне, что надевать. Если я хотела выбрать что-то понравившееся мне, она говорила, что это мне не к лицу или что я стараюсь сделать назло.

Она постоянно напоминала мне о том, что я и так собиралась делать, например, о собрании в школе или о визите к врачу. Когда я заговаривала с ней о том, что нет необходимости в таких напоминаниях, она отвечала, что всего лишь хотела быть полезной мне. А иногда она говорила, что видит в этом необходимость, потому что. я всегда забываю о таких вещах. Она полагала, что я не могу взять на себя какую бы то ни было ответственность, поскольку никогда не давала мне возможности доказать, что я могу это сделать.

Она всегда давала мне советы, которые я не хотела слушать, потому что не нуждалась в них. Когда я не следовала ее советам, она говорила, что это для моего же

блага, что я не слушаю ее, что это одна из моих ошибок. Она обсуждала моих друзей; она говорила мне, когда идти в прачечную и что для этого нужно сделать; она говорила, что она думает о моей прическе и что мне следует сделать с волосами.

Как правило, я делала то, что она говорила, просто для того, что бы сохранить мир. Но в глубине души я кипела, поскольку чувствовала, что она старается подчинить себе всю мою жизнь. Она надавливала на одну из моих болевых точек и я просто взрывалась. Это бывал какой-то пустяк — совет по поводу прически или покупки обуви. И я тогда начинала кричать «Оставь меня в покое», а она кричала в ответ «Ты не ценишь того, что я для тебя делаю». Я говорила, что хочу жить без нее, и это приводило ее прямо в неистовство. После таких разговоров часто я выскакивала из комнаты, хлопая дверью, а иногда так уставала от крика, что уступала. Иногда мать уходила, бросив напоследок что-то типа: «О, делай, что хочешь. Не знаю, чем я заслужила это».

Каким бы ни было окончание разговора, я обычно чувствовала себя плохо после него. Затем несколько дней между нами ощущалась скрытая напряженность, пока не возникал очередной повод для конфликта».

Эти баталии и напряженность оскорбляли и мать, и дочь. Однако мать хотела сохранить свое опекунство, поскольку искренне считала, что дочь пропадет без ее руководства, а, может быть, ее низкая самооценка толкала ее к главенству хотя бы над своей дочерью. Было ясно, что Энджи сопротивляется и обижается, а Элис — мать Энджи — поняла, что ничего не может с этим поделать. Похоже, это говорила ее материнская душа, и Элис не могла сдерживать себя, даже когда понимала, что некоторые ее замечания отталкивают дочь. Элис считала, что возможность устраивать жизнь дочери стоит риска испортить с ней отношения.

Элис мечтала о теплых и дружественных отношениях с Энджи, даже когда своими действиями она оттолкнула от себя дочь. Если бы ее спросили, она бы ответила, что она хотела дать дочери больше самостоятельности, но просто чувствовала, что та не сумеет ею воспользоваться.

В действительности же в собственное понимание проблемы ответственности Элис вплела свою неуверенность и опасения. С одной стороны, она так хотела дополнительных забот о чьей-то жизни. Она чувствовала, что, утратив

такой контроль, она потеряет в значимости как личность, поскольку не имела возможности проявить себя на работе или в иной сфере. Руководство и контроль над дочерью придавали ее жизни смысл. С другой стороны, она видела отрицательные стороны такой огромной дополнительной ответственности. Она находилась в состоянии постоянного стресса, так как право на руководство и контроль ей приходилось постоянно отстаивать. Это всегда создавало возможность ссоры с дочерью, которую она любила. Кроме того, она боялась мыслей, которые приходили к ней в связи с принятой на себя ответственностью за жизнь дочери,— если что-то будет плохо, то это ее вина.

Первая часть решения проблемы состояла в продолжительном, трудном, объективном рассмотрении ситуации. Произошло то, что ранее было невозможно: мать и дочь разговаривали друг с другом спокойно. И Элис стало ясно, что ей необходимо что-то изменить; на этот раз ей следует контролировать и саму себя для того, чтобы улучшить взаимоотношения с дочерью.

И таким образом — следуя посторонним советам и используя метод визуализации для предвидения вероятного будущего — она решилась на риск. Она разрешила Энджи взять на себя все обязанности по организации приема родственников, приехавших с визитом. И у матери, и у дочери эта проблема вызывала страх, поскольку они были уверены в том, что ее решение будет сопровождаться яростной борьбой. Энджи хотела повидаться с кузиной своего возраста. Однако она содрогалась при мысли о том, что их встреча пройдет по плану, составленному матерью, вплоть до одежды, которую та будет советовать ей надеть. И она была шокирована, услышав от матери, что планировать прием может по своему усмотрению. Сначала она даже разнервничалась — это было для нее ново и она должна была все сделать хорошо. (И ей хотелось знать, что обо всем этом думает ее мать).

Элис тоже нервничала — что если ее затея не удастся? Но она убедила себя, что это проверка. Может оказаться, что Энджи не справится. Ничего не потеряно, кроме одного дня, а после этого она вернется к руководству дочерью. А может быть, все пройдет удачно. По крайней мере, Энджи будет удивлена и порадована самостоятельностью.

День приема прошел замечательно, благодаря усилиям обеих (Энджи прекрасно все распланировала, а мать не

мешала ей советами). После всего они даже долго и вежливо говорили. Элис признала успех Энджи и согласилась дать ей больше самостоятельности в будущем. Для нее это было нелегко. Процесс передачи дочери части ответственности занял много времени. Однако с помощью консультаций Элис удалось преодолеть стереотип поведения контролера, опекуна, руководителя. Она научилась сдерживать себя, не давать советов, не проверять дочь. Она могла бы прийти на помощь, если бы дочери это потребовалось, но старалась оставаться в тени. Она научилась отходить в сторону и результатом было мгновенное снятие напряженности между матерью и дочерью. Она гордилась новыми взаимоотношениями с Энджи, а также тем, что у дочери есть чувство ответственности. Энджи время от времени совершала некоторые ошибки, но теперь могла на них учиться, как это делают все люди, взрослея. А Элис заменила потребность контролировать и руководить другими людьми на потребность в ответственности в общественной добровольной деятельности, и люди по достоинству оценивали ее усилия, когда она эту ответственность оправдывала.

Другие характерные ситуации с проблемой ответственности

Взаимоотношения родителей и детей — это одна из областей, где баланс ответственностей имеет решающее значение; но есть и другие. Любая ситуация, в которой один из ее участников берет на себя слишком большую ответственность, может привести к конфликтам. Соответствующие взаимоотношения укладываются в определенные модели.

Например, в одном случае человек берет на себя повышенную ответственность, поскольку считает, что ответственность другого в каком-то вопросе недостаточна. Другой же человек часто не знает о необходимости в такой ответственности. Этот человек может иметь иные приоритеты или может не знать, что нужно делать, потому что это делается первым человеком.

Часто это является основой для конфликта между мужем и женой. Жена считает, что у мужа есть определенные обязанности по дому; муж не берет на себя ответственность за их выполнение — например, мелкий ремонт или уборка — потому что занят другими вещами или он говорит, что

займется этим позже, или у него иные представления о чистоте и аккуратности, так что в выполнении этой работы он не видит необходимости. Классическим результатом в этой ситуации будет то, что тот, для кого важно выполнение той или иной работы — в данном случае жена,— выполнит ее сам, но будет чувствовать себя обиженным. Или жена будет «пилить» своего мужа, так как считает, что он мог бы выполнить ее поручение. В обоих случаях обе стороны будут чувствовать, что обременены, если можно так выразиться, бесполезной ответственностью. Жена будет с обидой делать что-то за мужа или упрашивать и уговаривать его сделать это, а его будет обижать требование бессмысленных затрат времени на дело, в котором он не видит необходимости.

Аналогичная проблема может возникнуть в учреждении у сотрудников, работающих над совместным проектом. Один из них к неудовольствию другого может начать занимать лидирующее положение и делать это, сам того не желая, но все же делая, поскольку испытывает определенную необходимость в этом. Он может так поступать, потому что имеет в отношении проекта определенные соображения или потому что не верит в силы и способности сотрудника. А после того, как он стал лидером в работе, он может обижаться на сотрудника за то, что тот делает недостаточно. При этом сотрудник может почувствовать, что отставлен на вторую роль, что контроль над работой потерян. И тогда он может затаить обиду на того, кто опередил его.

Ключ к этой проблеме заключается в том, что человек, взявший на себя повышенную ответственность, в действительности может эффективнее выполнить работу самостоятельно или руководя действиями исполнителей. Но издержки такого решения, похоже, превышают выгоду. Чувства раздражения или обиды могут возникнуть с обеих сторон. Человек, взявший на себя ответственность, может почувствовать перегрузку в связи с добавочной работой, а также одиночество. В то время как человек, уступивший ответственность другому, может почувствовать умаление своей значимости, а также неловкую зависимость от другого и утрату индивидуальности. Из этих чувств вполне может вызреть конфликт. И даже если такие чувства пребывают в латентном состоянии, то много сил могут отнять напряженность, раздражительность, подозрительность.

Как выбраться из ловушки ответственности

Вы можете попасть в ловушку ответственности из различных положений и очутиться в различных ее вариантах. В одном из вариантов проблема связана с вами: вы взвалили на себя слишком большую ответственность или, по мнению других,— недостаточную. В другом варианте проблема связана с другим человеком: вам представляется, что он единолично контролирует ситуацию или что он не берет на себя ответственность, которую ему следовало бы взять. Как можно заметить, эти варианты перекрываются (вы берете на себя дополнительную ответственность, когда другой человек оставляет вам эту возможность), а ключ к решению проблемы состоит в том, чтобы наиболее удобным и подходящим образом перераспределить ответственность. Вы хотите решить проблему на будущее, несмотря на обвинения в недостаточной ответственности или чрезмерной ответственности в прошлом. Матрицу ловушки ответственности можно представить следующим образом:

		Предполагаемая величина ответственности	
		Слишком большая	**Слишком малая**
Стороны, участвующие в распределении ответственности	Вы		
	Другой человек		

Для того, чтобы сделать первый шаг к выходу из ловушки ответственности, необходимо более внимательно рассмотреть ситуацию. Вы можете иметь четкое представление о том, кто прав и кто виноват, особенно если конфликт имеет повторяющийся характер. Но теперь необходимо проверить свои ощущения, пересмотреть представления или взглянуть на себя со стороны. Вам также следует рассмотреть возможные причины того, что другой человек взял на себя определенную ответственность или уклоняется от нее.

Одним из способов проверить правильность своих представлений является обмен мнений о сложившейся ситуации. Поскольку такой обмен может сопровождаться некоторой напряженностью, лучше заранее договориться о том, что вы выслушаете друг друга с уважением и вниманием, даже если будете с чем-либо не согласны.

Затем, после того, как один закончит, другой может выступить с уточнением или иной интерпретацией положения, а также с объяснениями по тому или иному поводу. Другая возможность состоит в том, чтобы вы оба взглянули на ситуацию глазами постороннего наблюдателя. В альтернативном варианте, если ваши эмоции слишком горячи для прямого обсуждения или если оценить положение объективно вы не в состоянии, вы можете договориться о том, чтобы послать друг другу письма, где будут изложены ваши точки зрения. После того как вы прочитаете эти письма, вы сможете встретиться для обсуждения. Написание таких писем может помочь прояснить проблему и найти объяснения. Эта работа может также охладить эмоции, успокоить автора и таким образом подготовить почву для плодотворной дискуссии и обмена мнениями.

Какой бы подход вы ни избрали, если вы почувствуете, что какое-то ваше действие или отказ от него способствовали конфликту, то признайтесь себе в этом. Вам необходима эта первичная оценка для того, чтобы решить, каким образом выходить из ситуации. Вы можете также захотеть, чтобы об этой оценке узнал ваш оппонент, а также о вашей доброй воле в отношении взятой ответственности.

Например, представьте, что вы конфликтовали с начальником или с сотрудником, который обвинил вас в том, что вы не выполнили какие-то задачи. Вы злились все больше и больше из-за того, что он тайно наблюдает за вами. Если для него это так важно, подумали вы, почему бы ему не сделать это самому? А он считал, что это ваша часть работы, с этого и начался конфликт.

Перед тем, как начать работать с ситуацией, прежде всего разберитесь, в чем состоят его претензии к вам. Справедливы ли они? Если совершенно несправедливы, может быть, полезно будет скорректировать неверные предположения. Или, может быть, обвинения направлены не по адресу, потому что в распределении обязанностей ясность отсутствует. Теперь пришло время обсудить роли и меру ответственности для каждой из них. Если же обвинения в ваш адрес справедливы, подумайте над тем, как сложить с себя эту ответственность. Может быть, вам не нравится делать такую работу; вы не считаете ее необходимой; вы имеете иную точку зрения на значимость деятельности такого рода; считаете, что другой человек делает недостаточно в других областях; считаете, что за дополнительную работу вам

должны больше платить или отмечать каким-то иным образом и т. п. Необходимо узнать, что побудило другого человека контролировать вас. Неверны ваши действия или предположения, или ошибочны предположения другого человека. И почему вы решили действовать именно таким образом — взяли на себя ответственность или уклонились от нее. До того, как определиться с оптимальным для вас способом выхода из конфликта, вы должны ответить на все эти вопросы.

Вы считаете, что можете принять роль, которую вам хочет поручить другой человек, что это не составит большого труда, вы согласитесь уступить и сделать больше. (Это пример аккомодации, описанной в главе 7.) Или вы можете посчитать, что обвинения в ваш адрес несправедливы, и продолжать отстаивать свою точку зрения на распределение ответственности. Это соответствует конкурентному стилю разрешения конфликта (также описанному в главе 7). Или, может быть, вы сочтете необходимым компромисс, при котором вы берете на себя больше ответственности в одной области, чтобы угодить другому человеку, но просите его сделать что-нибудь взамен. Наконец, если детальное обсуждение ситуации заслуживает времени и усилий, вы можете отыскать с вашим оппонентом альтернативное решение. Идея заключается в том, чтобы в основу подхода были положены ваши главные цели и приоритеты, исходя из точной оценки ситуации.

И наоборот, если вы оказались в ситуации, в которой вам представляется, что другой человек работает недостаточно, начните с оценки справедливости своих предположений. Подумайте, какие причины вынудили его уклониться от ответственности. Результаты размышлений на этот счет дадут вам некоторое основание для выработки предложений или для обсуждения возможного решения. Например, если ваш коллега не сделал чего-то, а вы из-за этого сердитесь на него, то вы можете составить список возможных объяснений его поведения: ему не нравится эта работа; он не уверен, что сможет выполнить ее хорошо; он считает, что вы сами можете сделать это; он не считает эту работу заслуживающей времени и внимания. Затем вы можете оценить, какое из этих объяснений наиболее вероятно, учитывая личные качества этого человека и его поведение в прошлом. После того, как вам станет ясна причина, вы сможете построить разговор так, чтобы были учтены и ваши, и его интересы.

Рассматривайте сделанные предположения как рабочую гипотезу. Вам еще предстоит проверить ее в разговоре по реакции партнера. Перед тем, как вновь поднимать этот вопрос, тем не менее задумайтесь, насколько важна для вас эта проблема ответственности. Может быть, вы могли бы сделать все самостоятельно. Если нет, то четкое понимание своих и чужих интересов позволит вам прийти к соглашению, по которому другой человек возьмется делать работу в обмен на компромисс с вашей стороны. Если задача представляется ему не заслуживающей внимания, убедите его в том, что это очень необходимо вам, а взамен сделайте что-нибудь значимое для него. Например:

Если ваш сосед согласится выключить стереосистему в 10 часов вечера...	Утром вы уступите ему право первым принять душ.
Если ваш служащий придет . на выходные дни поработать над неожиданным дополнительным проектом...	Вы разрешите ему приплюсовать пятницу к субботе с воскресеньем и взять длинный уикенд в любое время в следующем месяце.
Если ваша супруга согласится гулять с собакой по утрам и вечерам...	Вы пойдете с ней на вечеринку, хотя и не собирались этого делать.

Подобный анализ может быть использован для оценки ситуации, в которой один человек берет на себя слишком много ответственности и не признает возможности другого человека. Спросите себя, кто из вас берет на себя слишком много. Рассмотрите возможные причины этого: вы не верите в то, что другой человек сделает все правильно, или он не верит вам; вы хотите доказать вашу значимость, показав, как много вы можете сделать, или к такому признанию стремится другой человек; один из вас властолюбив и любит контролировать ситуацию и т. п. Какой из этих вариантов, на ваш взгляд, более правдоподобен? Исходя из ответа на этот вопрос, вы сможете оценить свои и чужие приоритеты, что укажет дорогу к разрешению конфликта.

Например, если вы осознаете, что это вы делаете слишком много и подрываете самооценку другого человека (что выражается в обиде и враждебности с его стороны), то, может быть, лучше делать не так много и поступиться своими приоритетами. Вы можете точно установить, что необходимо сделать другому человеку, так чтобы вы могли позволить себе немного расслабиться. Таким образом, если

вы согласились несколько поступиться ответственностью, то вы можете открыто оговорить то, что взамен должен ответственно сделать другой человек. После этого, если он согласится, дайте ему возможность действовать. В ином варианте может оказаться, что этому человеку необходимы всего лишь признание и поддержка, а вы можете продолжать делать то, что вы делали. Возможно, его удовлетворит словесная оценка и благодарность. Может быть, вам потребуется нечто большее, например обучить его некоторым новым приемам работы. Все зависит он конкретной ситуации, а также от нужд, интересов и приоритетов каждого из вас.

Если, с вашей точки зрения, слишком большую ответственность берет на себя другой человек, используйте тот же подход, но с обратным знаком. Начните с оценки справедливости ваших предположений и попытайтесь понять, почему этот человек может поступать таким образом. Затем действуйте соответственно. Например, если повышенный уровень ответственности для другого человека чрезвычайно важен, постарайтесь успокоиться и расслабиться, так чтобы его действия не вызывали в вас раздражения. Разрешите себе махнуть на это рукой, если сможете, и сохраните мир, если дело того заслуживает. Или сами начните делать больше. Например, предположите, что вы сами смогли бы справиться с этой задачей, поскольку знаете, что другой человек очень занят, и это немного разгрузило бы его. Убедите себя, что вам хочется научиться этому, и тогда вы сможете сделать все правильно. Может быть, вам следует записать на бумаге то, как вы предполагаете выполнение той или иной задачи и в чем будет состоять ваш вклад в ее решение — это особенно хороший подход в той ситуации, когда ваш начальник боится поручить своим подчиненным какое-то дело, не будучи уверенным в том, что они справятся с заданием. Здесь также выбор подхода определяется конкретными обстоятельствами и желаниями участвующих сторон.

Ловушка ответственности может привести к большой напряженности между людьми, когда у них различные точки зрения на то, кому что делать, и когда их интересы и желания не совпадают. Чтобы выбраться из этой ловушки, необходимо более тщательно разобраться в оценках, приоритетах и мотивах обеих сторон, побуждающих брать на себя большую или меньшую ответственность. Исходя из них, а

также учитывая важность проблемы для участвующих сторон, вы можете выбрать решение: найти способ уйти от конфликта; успокоиться и смириться с тем, что хочет делать другой человек; выработать компромиссное решение; выждать, чтобы найти подходящее решение; или даже продолжать делать, что вы делали, пока не найдется способ, позволяющий повысить комфортность другого человека в сложившейся ситуации. Приведенная ниже схема поможет вам выбрать надлежащий подход.

Схема ловушки ответственности и способы разрешения соответствующих конфликтов

В чем состоит проблема?		**Вы обвиняете другого в том, что он берет на себя:**	
		Слишком маленькую ответственность	Слишком большую ответственность
Другой человек обвиняет вас в том, что вы берете на себя:	Слишком большую ответственность	Конфликт в том, что один делает слишком много, потому что другой делает слишком мало	Конфликт по поводу контроля над ситуацией
	Слишком малую ответственность	Конфликт в том, что никто не выполняет работу	Конфликт в том, что один делает слишком много, потому что другой делает слишком мало

Затем рассмотрите каждое обвинение следующим образом:

1) Справедливо ли оно?

2а) Если да, то почему? (например: отсутствие доверия, проблема недостаточно важна)

3а) Что вы можете сделать, чтобы уладить конфликт: например, нет доверия — вернуть доверие; проблема недостаточно важна для вас — пусть ею занимается другой; слишком важна, чтобы поручить другому, — решите сами

2б) Если нет, то почему? Неправильные ощущения? Неверные предположения? Иные приоритеты?

3б) Что вы можете сделать, чтобы уладить конфликт, например: неправильная оценка — скорректировать; неверные предположения — проверить _ и исправить; иные приоритеты — выработать компромиссное решение, так чтобы приоритеты обеих сторон были учтены

В ловушку ответственности попасть легко, а для того, чтобы выкарабкаться из нее, потребуются умственные усилия. Но после того, как вы затратите их, вы будете более осторожны в будущем. Вы легко распознаете опасные признаки того, что кто-то берет на себя слишком малую или слишком большую ответственность, и будете держаться в стороне от ловушки, уравновешивая меры ответственности или заключая такое соглашение, чтобы даже при неравенстве ответственности ситуация была комфортной для обеих сторон. Таким образом вы сможете предотвратить потенциальные конфликты.

Распознавание причин конфликта и реагирование на подспудные желания

Конфликты часто порождаются скрытыми нуждами и желаниями, которые не удовлетворяются, такими, например, как желание безопасности, независимости или причастности. Конфликты также возникают из опасений утратить что-либо значимое: дружбу, собственность, мир и спокойствие. При поверхностном рассмотрении может показаться, что конфликтная ситуация не связана с этими нуждами и желаниями. Однако пока эти основные причины не вскрыты, конфликт может продолжаться до тех пор, когда ситуация, обусловившая конфликт, изменится по иным причинам (например, человек, с которым вы конфликтуете, уезжает).

Иногда подспудные нужды выражаются в жестко удерживаемых и в кажущихся неизменными позициях. Представьте, например, двух занимающих равные положения служащих, которые хотят получить более высокую должность в компании. Это может привести к взрыву враждебности, которая ухудшит производительность труда. А иногда такие скрытые нужды и желания определяют реакцию человека (или сверхреакцию) в той или иной ситуации. Например, вы можете встретить знакомого безобидной фразой типа: «Привет, какие новости на работе?», а в ответ получите взрыв раздражения. Могли ли вы знать, что у него конфликт с начальником и он теряет работу? У вас не всегда будет полная информация обо всех причинах столкновения или конфликта. Однако вы можете научиться тому, как определять истинное положение вещей. Ключевая задача — это определение нужд и опасений, которые часто глубоко скрыты; если вам удастся сделать это

самостоятельно или с помощью постороннего человека, вы встанете на верный путь решения проблемы.

- К сожалению, по занимаемой в конфликте позиции или по манере поведения и действия человека не всегда просто установить, какие желания или опасения им движут. Люди часто скрывают свои истинные чувства. Они могут чувствовать себя беззащитными и уязвимыми или бояться того, что эти чувства придутся кому-то не по вкусу или будут поняты неправильно. Бывает также, что люди не отдают себе отчета в своих истинных намерениях: они просто хотят чего-то, а почему они этого хотят, не знают. Если бы они имели представление об истинной мотивации, то могли бы искать или допускать что-то иное.

Скрытые нужды и планы питают конфликтные ситуации. Муж ссорится с женой, не желая, чтобы она работала, аргументируя это тем, что тогда у нее будет меньше времени на воспитание ребенка, а на самом деле боится, что ее независимость поставит под сомнение его положение главы семьи. В результате она чувствует обиду и разочарование, вместо того, чтобы с учетом опасений мужа выбрать какое-нибудь компромиссное решение. В иной типичной ситуации соседи ссорятся по поводу шума и мусора, тогда как истинной причиной является опасение и непонимание различий в стиле жизни. Или, допустим, один из служащих фирмы враждует с другими сотрудниками, ставит им подножки в работе, обвиняет в недобросовестности, в действительности же он обеспокоен своей собственной компетентностью и низкими способностями. Для самоутверждения он опрокидывает других. Исходя из собственного жизненного опыта, вы, вероятно, сможете привести множество примеров того, как невысказанные нужды и желания приводят к конфликтам.

Это ключевая проблема популярной книги Роджера Фишера и Уилльяма Юри «Дорога к «да». Эти авторы отмечают, что многие конфликты происходят потому, что люди занимают определенные позиции, а затем фокусируют все усилия на защите этих позиций, вместо того чтобы определить скрытые нужды или интересы, которые вынудили их эти позиции занять. Таким образом, их ложная ориентация становится препятствием для поиска решения, которое бы учитывало скрытые интересы участвующих в конфликте сторон. Как сказано в этой книге: «Примирение интересов, а не позиций эффективнее по двум соображени-

ям. Во-первых, для любого интереса обычно может существовать несколько возможных позиций, которые ему удовлетворяют. Чаще всего люди занимают наиболее очевидную позицию... (Но) если вы за противоположными позициями поищете мотивирующие интересы, вы можете обнаружить некоторую альтернативу, которая удовлетворит интересы обеих сторон».

Фишер и Юри полагают, что примирение интересов может дать лучшие результаты по сравнению с примирением позиций, потому что «за противоположными позициями находятся как противоположные, так и совпадающие интересы», (с. 43). Следовательно, решение можно найти, отыскав совместимые или перекрывающиеся интересы.

Если вы сможете понять, в вас или в другом находятся эти желания или опасения, то вы сможете принять их в расчет при выработке эффективного решения. Вы можете их открыто высказать для обсуждения. Даже если такое обсуждение невозможно, вы можете действовать в свете вашего понимания того, какие нужды другого человека должны быть удовлетворены. В любом варианте вы сделаете решающий шаг к разрешению конфликта. Действительно, отвечая на истинные нужды другого человека, вы сможете установить прочные тесные, удовлетворяющие обоих взаимоотношения.

Это не означает, что вам, удовлетворяя интересы другого, следует забыть о своих. Могут быть случаи, когда нужды другого человека по сравнению с вашими так велики, что о себе необходимо (по крайней мере — на время) забыть, чтобы сконцентрироваться на том, чтобы помочь другому преодолеть конфликт. Когда непосредственный конфликт будет разрешен, вы можете обнаружить, что ваша готовность уступить интересам другого человека щедро вознаграждена его благодарностью. Это может быть то время, когда он занимает более высокое положение и обладает большей властью, и вы сможете с выгодой для себя использовать эту благодарность. В идеальном же случае вы найдете такое решение, которое удовлетворит обоих. Речь идет о том, чтобы учесть интересы другого человека в первую очередь или просто более акцентирование, когда он в этом, похоже, нуждается больше.

В ином варианте, вам может потребоваться некоторое время на рассмотрение собственных реальных нужд и страхов до того, как приступать к работе над конфликтной

ситуацией, поскольку это может натолкнуть вас на альтернативные пути удовлетворения этих нужд или преодоления страхов. Два конфликтующих сотрудника, которые заняты борьбой за место в фирме, могут воспользоваться таким подходом к проблеме. Представьте себе, что вы один из них и что истинной причиной, побуждающей вас искать более высокого положения на службе, являются соображения престижа и повышения материальной обеспеченности. В действительности же вы не хотите брать на себя повышенную ответственность, связанную с новым положением. Следовательно, вы могли бы направить свои усилия на то, чего вы хотите на самом деле,— возможно, на улучшение положения, занимаемого вами сегодня. Таким образом, основание для конфликта с сотрудником исчезает, и вы оба можете достичь своих реальных целей.

Итак, ключ к разрешению конфликта, который будет эффективен для всех,— это распознание скрытых желаний или страхов (другого человека или ваших собственных). Такое знание позволит вам найти решения, которые удовлетворят эти желания или рассеют страхи и устранят возникшую проблему. Нижеследующие примеры иллюстрируют, насколько эффективным может быть этот подход, если адекватно реагируете на обнаруженные вами скрытые нужды и опасения.

Распознавание желаний и страхов

Хороший пример того, как можно выйти из кризиса, приняв во внимание желания и страхи другого человека, дает нам случай с Андреа М. Ее очень волновал вопрос ее происхождения и терзал страх перед одиночеством. Воспользоваться своим происхождением она также боялась. Эти чувства привели к кризису в ее отношениях с Паулой которая вела себя как обычно в таких случаях со случайными друзьями. Вначале Паула не знала о страхах Андреа и никак не могла ответить на них. После того, как ей стали известны чувства подруги, их взаимоотношения сразу изменились.

Проблемы начались с возвращения Андреа в Сан-Франциско, где она отсутствовала более семи месяцев в надежде получить терапевтическую практику. Она уже чувствовала одиночество и страх, потому что она получила

несколько резких отказов. Ее повергло в уныние бесчеловечное отношение людей друг к другу, с которыми она обычно сталкивалась. Ее вдруг обвинили в стремлении к каким-то махинациям, выразили недоверие. Она отметила, что многие хотят воспользоваться ее знаниями и опытом. «Они хотят использовать мою энергию,— сказала она.— Они предложили мне проводить семинары и привлекать людей, обещая поддержку. Но после первых нескольких семинаров, на которых я продолжала просить их о помощи в организации постоянной практики, я поняла, что на их поддержку не стоит рассчитывать. Они могли пообещать и не выполнить ничего. Они внезапно могли сослаться на занятость».

Так прошло семь месяцев, и Андреа почувствовала, что пора уезжать. Она остановилась на несколько недель в Сан-Франциско для проведения семинаров и консультаций, которые она устраивала для некоторых знакомых. В числе приглашенных была Паула, которую Андреа встречала только мельком. Однако обе почувствовали, что выиграют гораздо больше, если смогут работать вместе. Паула предложила объединиться для выполнения серии национальных программ и нанять общего менеджера. По ее мнению, они могли бы стать замечательной парой, поскольку Паула специализировалась в области психотерапии, а Андреа — в области физиотерапии.

Так что, когда Андреа объявила о своем приезде, Паула очень обрадовалась возможности объединить их усилия. Она подумала, что раз Андреа будет здесь на Праздник Благодарения, она может согласиться сходить вместе на праздничный обед, на который Паула собралась пойти. Это было прекрасным поводом к возобновлению их взаимоотношений. Андреа с радостью встретила это предложение, так как иной возможностью был только праздничный обед с семьей женщины, у которой она остановилась. Она чувствовала, что семейный обед принесет ей меньше удовольствия.

Но вскоре после того, как они пришли на праздничный обед, все, казалось, пошло наперекосяк. Прежде всего, Паула не могла понять, почему? После полудня все начиналось нормально. Паула попросила Андреа встретить ее у дома, поскольку обед должен был состояться в церкви, расположенной в полумиле от него. «Нет проблем»,— сказала Андреа и заговорила о такси. Затем, пока Андреа объясняла, где проще взять такси, Паула обошла с ней

вокруг дома, чтобы Андреа получила представление о месте, где она будет работать. Чем дальше, тем лучше. Несмотря на то, что до этого они мало знали друг друга, Паула почувствовала, что Андреа загорелась идеей совместной работы, и говорила о том, как бы поподробнее обсудить общие планы.

Затем они поехали на обед в машине Паулы. Поскольку как раз начинался дождь, Паула взяла зонтик. В это время Паула не думала о дожде как о части возникшей проблемы. Место для парковки она нашла в двух кварталах от церкви и хотела дойти туда как можно быстрее. Итак, она шла быстро, держа над собой зонтик. Андреа же тем временем шла в двух шагах сзади. «Не хотите ли под зонтик?» — спросила Паула. Но Андреа ничего не ответила и продолжала идти немного сзади; через несколько минут они были у церкви.

Внутри женщина у стола собирала плату, и, согласно предварительному уговору, Паула и Андреа заплатили каждая отдельно. Паула заплатила первой и после того, как за обед заплатила Андреа, пошла поискать места. Она думала, что все идет нормально. Она делала то же, что делала бы с другими друзьями, идя в кино или еще куда-нибудь, и ей всегда были благодарны за заботу об общем устройстве.

К сожалению, Андреа оценила действия Паулы совсем иначе. Незнакомая окружающая обстановка привела ее в расстройство, а одиночество и отчуждение заслонили дружественные чувства к Пауле. Ее обида была так велика, что случившееся в этот вечер вполне могло бы поставить крест на дальнейшем сотрудничестве и вообще на дружбе.

На ее реакцию во многом оказала влияние обстановка, Она была не той, на которую рассчитывали Паула и Андреа. Вместо теплой неформальной атмосферы, которая располагала бы к искренности и дружбе, женщины оказались в церковном помещении с двумя рядами столов и скамеек. Все это напоминало помещение для раздачи благотворительного супа. За столами уже были люди, но несколько свободных мест еще оставалось.

Когда Паула открыла дверь и осмотрела представшую перед ее глазами картину, она подавила возникшее было чувство тревоги и бросилась вперед, чтобы занять места для себя и для Андреа. Сделав это, она обернулась к двери

посмотреть, там ли еще Андреа. Увидев ее, она позвала Андреа взмахом руки.

Но Андреа, казалось, ее не видит. Напротив, вдруг Паула заметила, что Андреа поворачивается и скрывается за дверью. «Наверно, она отправилась в туалетную комнату»,— подумала Паула и продолжала ждать, глядя на дверь. Через 10 минут Паула пошла ее искать. Она обнаружила, что Андреа ушла совсем. «Она вдруг сказала, что не может остаться, и ушла»,— сообщила Пауле женщина, которая собирала деньги у входа.

Паула была в недоумении и думала, что уход Андреа связан с обстановкой в церкви. Она не допускала мысли о том, что ее собственные действия каким-то образом связаны с уходом Андреа; она нашла в церкви телефон и сообщила через автоответчика в квартире Андреа, где они могли бы встретиться после обеда. Однако когда Паула вернулась домой, она нашла послание от Андреа непонятного содержания: «Вы можете оставить обувь, которую я забыла в машине, у моего друга». Она сообщила также имя и адрес, но ни слова о встрече вечером или в один из последующих дней.

Паула была полностью сбита с толку и позвонила Андреа, чтобы узнать, что произошло. Та была холодной и чужой. «Я почувствовала себя такой одинокой»,— сказала Андреа.

Сначала Паула подумала, что речь идет об обстановке на церковном обеде. «Да, я знаю. Это был не очень хороший обед»,— начала было она. Но затем она поняла, что Андреа тонко намекает на нечто иное. «Вы были так далеко от меня. Я почувствовала себя покинутой».

Такое замечание легко было отбросить. Паула и начала с этого, приводя разумные объяснения того, почему она оставила Андреа и пошла вперед. «О, нет. Я просто хотела занять для нас стол. Я же махала вам рукой».

Но затем Паула поняла, что была какая-то иная, более глубокая причина. Ее опыт подсказал ей спросить Андреа о ее чувствах: «Почему вы почувствовали себя покинутой?» И несмотря на то, что она считала чувства Андреа необоснованными, она признала их и отнеслась к ним с уважением. Она поняла, что Андреа хотелось от нее услышать, что Паула не собиралась оставлять ее одну и что она даже очень беспокоилась, когда Андреа не вернулась. Паула надеялась, что ее готовность выслушать Андреа

послужит теперь дополнительным доказательством ее беспокойства.

Паула начала говорить Андреа, как много раз она выходила, чтобы найти ее. «Я действительно очень беспокоилась,— убеждала она Андреа.— Я не знала, что случилось. Я думала, вы почувствовали себя плохо. Я искала вас, пока мне не сказали, что вы ушли, и после этого я звонила вам раза четыре».

Затем Паула начала выслушивать Андреа, которая говорила о том, как обидно и грустно ей было. Хотя Паула и считала, что она поступила неправильно, уйдя и не предупредив ее, она не возражала Андреа. Напротив, она пыталась понять, поскольку только теперь почувствовала всю глубину переживаний Андреа. Ей стало ясно, что в настоящий момент Андреа больше всего нуждалась в утешении, поддержке и заботе.

Похоже, что обида Андреа началась с дождя и зонтика. Паула быстро шла вперед, и Андреа почувствовала отчуждение. Она приехала из тихой провинции и походка Паулы показалась ей слишком стремительной. При этом она не могла ничего сказать и не знала, как выразить свои чувства словами. У стойки в церкви эти чувства обострились в связи с тем, что платить должен был каждый за себя. Потом, когда Паула направилась в глубь помещения, Андреа снова почувствовала себя оставленной. И затем, когда она осмотрела комнату, которая напоминала благотворительную кухню, увидела вдали Паулу, ищущую» места, ощущение одиночества охватило ее целиком.

«Я не могла не уйти,— объяснила Андреа.— Мне необходимо было оказаться в безопасности того места, где я сняла квартиру. Все казалось мне таким чуждым и унылым. Мне казалось, что я так многим людям помогла своей работой, а тут я оказалась такой беспомощной и чужой. Я чувствовала себя такой одинокой в этой церкви, которая скорее напоминала кафетерий Армии спасения, и я подумала: «И я дошла до этого? Мне так безрадостно здесь. Мне нужно бежать; побыть наедине с собой».

Им обеим повезло в том, что Паула нашла, что ответить на реплику Андреа об ощущении покинутости и одиночества. Паула убедила Андреа в том, что не собиралась оставлять ее. Ситуация могла стать для обеих еще более неприятной, и Паула нашла в себе силы подавить собственные обиды. Напротив, хотя она и не считала себя виновной в чем-либо,

Паула попыталась взглянуть на свои действия с точки зрения Андреа. Она, сказала, что очень сожалеет о том, что у Андреа сложилось неверное представление о ее намерениях в церкви и что больше всего она думала там об Андреа. Затем для того, чтобы еще раз продемонстрировать свое беспокойство и то значение, которое она придает дружбе с Андреа, Паула попросила рассказать ее о своих чувствах. Паула слушала, вставляя иногда свои замечания, которые должны были свидетельствовать о том, что она понимает и разделяет эти чувства. Вначале Андреа говорила неохотно. Для нее Паула была просто еще одним человеком, который разочаровал Андреа после ее возвращения в Сан-Франциско. Но Паула понимала, что необходимо было Андреа в это время. Ей необходимо было быть выслушанной, понятой и оцененной.

Реакция Паулы была адекватна тому моменту, к которому Андреа ощутила большое одиночество, отчуждение и грусть. Андреа приобрела обостренную чувствительность в связи с этим и была готова принять действия Паулы как очередное предательство и отступничество. Однако Паула сумела преодолеть конфликт и пробиться сквозь барьер непонимания, созданный подспудными нуждами Андреа в тот момент, готовностью слушать и реагировать, желанием понять и увидеть вещи с точки зрения Андреа, а не со своей собственной. В конце концов их дружба была восстановлена и даже укреплена. После того, как проблема была исчерпана, они договорились встретиться и обсудить возможность сотрудничества в будущем. Эта встреча прошла успешно, и они пришли к новым договоренностям. «И это все потому, что я смогла понять, что действительно нужно Андреа, когда я позвонила ей, чтобы выяснить отношения,— сказала Паула.— В противном случае, мне, вероятно, осталось бы только вернуть то, что она оставила в моей машине, ее друзьям, и это был бы конец. Я уверена, что мы никогда бы не работали вместе».

Если вы окажетесь в ситуации, в которой некто начинает слишком сильно проявлять свои эмоции, то это, как правило, свидетельствует о том, что конфликт вызван какими-то глубинными интересами, которые вам необходимо удовлетворить, чтобы найти решение проблемы и восстановить взаимоотношения. В частности, вы можете держать в памяти следующую программу действий:

— Если реакция человека слишком отличается от той, которую можно было бы ожидать в сложившейся ситуации,

остановитесь и задумайтесь: какие глубинные проблемы или нужды может она отражать?

— Попытайтесь принять точку зрения другого человека и взглянуть на вещи его глазами: что он может думать о сложившейся ситуации?

— Посмотрите на свое поведение с точки зрения другого человека. Не сделано ли вами чего-нибудь такого, что не было им понято?

— Подумайте, не испытывает ли этот человек именно сейчас давления каких-то обстоятельств, которые могли бы вызвать такую реакцию.

— Подумайте над тем, как бы ненавязчиво предложить обсуждение реальных причин конфликта.

— Продемонстрируйте, что восприимчивы к нуждам другого человека, что вы проявляете о нем заботу; отметьте, что вы готовы затратить время на то, чтобы понять его.

— Будьте готовы отложить в сторону собственные интересы, чтобы иметь возможность сосредоточить свое внимание на нуждах другого человека. О своих интересах вы можете позаботиться позже; а сейчас важно показать человеку, что вы признаете его нужды и готовы сделать все от вас зависящее, чтобы удовлетворить их, потому что видите, как ему сейчас нелегко.

Удовлетворение взаимных интересов

В описанном выше случае конфликта удалось избежать, потому что один человек сумел взять под контроль собственные чувства и нужды, чтобы сконцентрировать внимание на более насущных интересах другого человека. Однако возможно множество ситуаций, в которых ваши собственные интересы также очень существенны, но для разрешения конфликта вам необходимо учесть интересы и другого человека. В этом случае следует искать подход, который удовлетворил бы обоих. Обычно это означает, что вам придется докапываться до реальных интересов, скрытых под кажущейся причиной конфликта.

Такая ситуация сложилась у Джули и ее домовладелицы Тайны. Тайна жила на верхнем этаже двухквартирного городского дома. Джули снимала нижний этаж около двух лет и не собиралась менять квартиру. Она преподавала в расположенной по соседству школе, и эта квартира подходила ей во всех отношениях. Кроме того, она считала,

что у нее сложились хорошие дружественные взаимоотношения с домовладелицей. Приблизительно год назад истек одногодичный договор об аренде квартиры, и теперь его просто каждый месяц продлевали. Это устраивало обеих или так по крайней мере казалось Джули.

Проблема возникла тогда, когда Тайна сказала, что хочет составить договор, который защищал бы ее интересы, если Джули захочет внезапно выехать без предварительного уведомления. «Я согласна»,— сказала Джули. Она думала, что Тайна просто хочет легализовать существующую договоренность. Поскольку Джули не собиралась выезжать, она была готова подписать договор на один или на два года.

Но когда однажды утром Тайна спустилась к Джули, та увидела, что это совсем не тот договор, который так долго существовал между ними. Тайна сделала несколько изменений. Одно из них состояло в резком повышении квартирной платы — на 14%. Тайна объяснила это тем, что стоимость жилья на рынке возросла. Кроме того, сказал она, Джули большую часть дня проводит дома, а не ходит на работу, как большинство жильцов. В договоре были оговорены некоторые новые условия. Во-первых, Тайна хотела получить страховой задаток в размере 1500 долларов. Тайна опасалась, что когда Джули уведомит ее о выезде, она не сможет сразу сдать квартиру новому жильцу, поскольку у Джули слишком много книг и полок и на их вывоз потребуется определенное время. Тайна потребовала также письменного обязательства в том, что Джули не будет увеличивать количество рабочих групп, для которых она часто устраивала семинары на дому. Тайна заверила ее: «Разумеется, я всегда дам согласие. Просто я хочу знать, будут ли эти семинары продолжаться». Но и после этого объяснения Джули не поняла, зачем Тайне понадобилось письменное обязательство в отношении той деятельности, которой она занималась вот уже два года безо всяких проблем. Наконец, в договоре появился пункт, который предусматривал за просроченную квартплату в течение пяти месяцев штраф в размере 100 долларов плюс 8% за каждый просроченный месяц. Если чек будет опротестован банком, Джули должна будет заплатить штраф 20 долларов.

Джули попыталась выразить свое беспокойство, особенно в отношении дополнительных денег, которые она должна была выплатить. Тайна же просто отмахнулась от нее. «О, здесь нас не беспокоят городские власти

с контролем квартплаты, потому что это собственные дома. Мы можем устанавливать любую квартплату... И, кроме того, после выезда вы получите страховку обратно, так что вы ни в чем не будете ущемлены. Вы даже получите проценты с этой суммы». Когда же Джули заметила, что потеряет процент больший, чем получит от Тайны, поскольку вынуждена будет снять со своего счета большую сумму, Тайна снова проигнорировала ее замечание: «Ну, это уже ваши проблемы».

Затем Тайна встала и сказала: «Ладно, я оставляю вам договор для ознакомления» и ушла.

Когда Джули перечитала договор, она почувствовала себя обиженной еще больше. Чем больше она думала над этим, тем большее унижение испытывала. И текст договора, и заявления Тайны имели оттенок обвинения и подозрения. Она же прожила у Тайны больше двух лет без всяких осложнений; разве это ничего не стоило? Тайна повела себя с ней так, как с совершенно незнакомым человеком.

На следующий день Джули написала Тайне письмо, в котором выразила свои чувства. Она написала, что «вероятно, примет увеличение платы за квартиру», но отметила, что, по сравнению с годовым ростом квартплаты, это слишком много. Она описала причины, по которым другие условия аренды ее не совсем устраивают. В заключение она заявила, что, несмотря на свои предшествующие намерения снимать эту квартиру еще по меньшей мере два года, связанные с новыми условиями аренды неудобства заставляют ее задуматься над тем, оставаться ли здесь в дальнейшем. «Таким образом, я бы хотела еще несколько дней подумать, что мне делать дальше,— написала она в письме,— и, разумеется, уведомление о выезде я направлю вам за 30 суток». Двумя днями позже, в то время как Тайна была за городом и не могла прочесть ее первого письма, Джули приняла решение выехать из ее квартиры и положила под дверь Тайны тридцатидневное уведомление.

Джули решила сделать как раз то, чего не хотела Тайна. Она хотела просто иметь надежную гарантию того, что Джули останется жить в ее доме. Она также хотела быть уверенной в том, что Джули не уедет внезапно. Тайна опасалась сложностей со сдачей квартиры, то есть боялась, что не сможет найти нового жильца сразу после того, как уедет Джули. Но, разумеется, ничего этого не сказала Джули. И Джули показалось, что с нею поступают, как

с посторонним человеком, пришедшим с улицы, а также что Тайну интересует только денежный вопрос. Неудивительно, что Джули захотела уехать. Она почувствовала себя униженной и обиженной, даже если не учитывать усложнение ее финансового положения.

Когда Тайна вернулась после уикенда и прочла письмо Джули, истинных причин решения своей квартирантки она там не нашла. Реальные нужды Тайны были неизвестны Джули, и — наоборот. Все, что Тайна поняла,— это то, что Джули выезжает, и когда она спустилась к ней, была очень разгневанна. «Вы уезжаете так неожиданно — это как раз то, чего я опасалась. Вот почему мне нужен был договор,— сказала она зло.— Я думаю, вы погрели руки на моей доброте. И вы уедете как раз перед Рождеством, когда сдать квартиру труднее всего».

«Но вы же внезапно изменили условия аренды,— возразила Джули.— Это причина моего отъезда. Раньше я не собиралась делать этого».

Обе были обижены и обвиняли друг друга в нежелательном для обеих итоге — отъезде Джули. Они прямо бросались друг на друга. Каждая считала, что предмет разногласий — это деньги и условия аренды. В действительности же в основе конфликта были вещи намного более важные — неудовлетворенные скрытые интересы сторон.

Дискуссия могла закончиться на этой печальной ноте с отъездом Джули как с наихудшим для обеих вариантом. Однако на следующий день Джули написала Тайне письмо, в котором попросила дать ей несколько дней или даже недель на то, чтобы устроить свои дела. Таким образом, в поисках новой квартиры она была бы избавлена от непосредственного давления. Она отметила, что предоставит Тайне больше времени на то, чтобы найти нового жильца, сделать в квартире уборку, чтобы сдать ее на более выгодных условиях. В заключение она добавила: «Возможно, мы могли бы поговорить и обсудить некоторые мои возражения по поводу условий договора, чтобы у вас не создалось впечатление, что я пытаюсь за ваш счет получить какие-то преимущества. Я думаю, что сейчас к этому стремитесь вы. Помимо каких бы то ни было финансовых соображений, условия нового договора вынуждают меня отказаться от аренды вашей квартиры по многим причинам».

Письмо оказалось как раз тем, что было необходимо. Оно открывало возможность обсуждения реальных нужд Тайны

и Джули, то есть каждая из них теперь могла высказать то, чего она хотела на самом деле. После получения этого письма Тайна позвонила Джули и предложила встретиться, на что Джули согласилась. Затем уже в квартире Джули Тайна сказала: «Ладно, вернемся к тому, что было раньше. Я составлю новый договор». И она объяснила, какие опасения и страхи побудили ее составить такой жесткий контракт.

«В моей жизни все сразу пошло вкривь и вкось. Умер близкий родственник. На работе начались неожиданные затруднения. Возникли проблемы с другими родственниками в связи с некоторыми семейными делами. Мне показалось, что в моей жизни должно быть больше устойчивости и безопасности, вот тогда я и написала новый договор. Действительно, я и не подумала, как вы все это можете воспринять; на самом деле я считаю вас хорошей квартиранткой и хочу, чтобы вы остались. Текст договора не был ультимативным, вам нужно было ознакомиться с ним, а потом мы бы все обсудили. Может быть, нам удастся все наладить, если вы решите остаться».

Рассказ Тайны о ее личных проблемах и ее оценка ситуации подействовали на Джули магически. Приблизительно за десять минут женщины набросали новое соглашение. Это оказалось удивительно простым делом, поскольку выяснилось, что их истинные интересы дополняют друг друга. Во-первых, стало ясно, что никто не хочет отъезда. Оставалось устранить затруднения, связанные со страховкой. Речь шла о той сумме, которую Джули должна была внести как гарантию от внезапного отъезда без уведомления и уборки помещения. Когда Джули приняла на себя обязательство перед отъездом привести квартиру в надлежащее состояние и уведомить Тайну за неделю, вопрос был решен. После преодоления этого главного затруднения дело пошло быстро. После того, как Тайна почти потеряла квартирантку, которую, как оказалось, очень ценила, она уменьшила повышение квартплаты. Приняв во внимание также и то, что в течение двух лет Джули не создавала проблем с оплатой квартиры, Тайна смягчила условия, определяющие штрафные санкции. Она заверила Джули, что включение этих пунктов было вызвано ее собственными, не связанными с Джули страхами.

Наконец Джули согласилась остаться и подписать договор. Возможно, что такие серьезные финансовые

уступки, сделанные Тайной, убедили ее в том, что ее ценят и как личность, и как давнюю квартирантку. Это было то, в чем нуждалась Джули,— получить уверенность в том, что ею не пренебрегают и хотят, чтобы она осталась.

Открывшись друг другу, поделившись своими истинными нуждами и интересами, Джули и Тайна получили возможность удовлетворить их. В результате, почти потеряв друг друга, они стали ценить друг друга намного больше. После этого их взаимоотношения стали значительно теплее. Они еще общались как домовладелец и квартиросъемщик, а не как обычные друзья. Но при случайных встречах, например, на улице приветствовали друг друга намного сердечнее. Они заходили друг к другу все больше по-соседски, например, с просьбой получить посылку и т. п. И Джули внезапно обнаружила, что Тайна стала намного отзывчивей, когда речь заходила о перегоревших лампочках или о включении отопления. Казалось, обе рады тому, что Джули осталась, и обе хотели теперь подтвердить, что их хорошие взаимоотношения продолжаются.

Этот процесс обнаружения скрытых интересов может показаться вам странной игрой. Однако одним из этапов разрешения конфликта является выяснение его причин. Вы, конечно, можете полагаться на свою интуицию, но этот подход позволит вам в значительной мере избавиться от случайностей и более уверенно идти к решению проблемы. В конце концов, правильно сформулированная задача — это задача, уже наполовину решенная.

Часто конфликтной является ситуация, в которой кто-то выигрывает, а кто-то проигрывает: например, квартирант платит за жилье больше или меньше, а домовладелец, соответственно, больше или меньше получает. Однако истинная причина конфликта может быть скрытой от глаз. Каждый человек может иметь более существенные интересы, которые он хочет удовлетворить (например, иметь уверенность в завтрашнем дне, чувствовать себя нужным и значимым как личность, иметь порядочного жильца, который исправно платит за квартиру и заботится о ее состоянии). Если эти интересы удается обнаружить, то вдруг оказывается, что есть возможность удовлетворить обе стороны. Таким образом, ключ к разрешению конфликта состоит в том, чтобы найти способ обнаружения скрытых интересов (например, написать письмо с приглашением обсудить создавшуюся ситуацию), оставить исходные

позиции, которые привели к тупику во взаимоотношениях, для того, чтобы можно было искать альтернативные решения.

В следующем разделе описана история, которая иллюстрирует сказанное выше. Нижеследующие же пункты полезно запомнить. Они помогут вам выйти из затруднения, связанного со скрытыми интересами, являющимися истинной причиной конфликта.

— Если вы чувствуете, что чья-то исходная позиция вас не удовлетворяет, но может еще оказаться в чем-то полезной для вас, если вам удастся ее смягчить, то не принимайте ее в качестве ультимативной.

— Если можете, найдите способ открытого обсуждения, например, напишите письмо или позвоните по телефону, предлагая обговорить сложившееся положение с целью поиска решения, устраивающего обоих.

— Постарайтесь установить, почему другой человек занял такую позицию; иными словами, попытайтесь определить скрытые нужды и интересы этого человека.

— Обдумайте собственные подспудные желания; спросите себя, действительно ли так важно для вас их исполнение.

— Рассмотрите несколько возможностей удовлетворения интересов обеих сторон или подумайте над тем, каким образом уступить оппоненту в менее важных для вас вопросах, которые при этом существенны для него, и склонить его к уступкам в том, что для него имеет не очень большое значение, а для вас представляет насущную необходимость.

— Поделитесь своими заботами в спокойной обстановке, уважительно выслушайте человека. Сделайте ударение на том, что вы хотите устранить возникшую проблему и сфокусировать внимание на ее решении, а не на взаимных обвинениях и раздражении по поводу того, что случилось ранее.

Обнаружение скрытых интересов и страхов

В предшествующих примерах конфликты удалось разрешить за счет открытого обсуждения подспудных нужд и страхов. Как только все скрытые опасения развеяны и интересы удовлетворены, конфликт исчезает. В результате люди, участвовавшие в описанных конфликтных ситуациях,

только укрепили взаимоотношения: в них стало больше открытости и взаимопонимания.

Однако в некоторых случаях такой открытости достичь особенно трудно. Конфликтующие стороны часто скрывают свои истинные интересы и страхи или понимают их неправильно. Конфликтная ситуация затягивается и продолжается до тех пор, пока реальные нужды не будут удовлетворены. Таким образом, необходимо научиться определять, что происходит в действительности с другим человеком, с самим собой или с вами обоими. Вы можете предоставить другому человеку возможность упорствовать в своих заблуждениях, если он не хочет признать свои реальные интересы или страхи. Однако если вы поняли, что эти скрытые желания или страхи служат для этого человека мотивирующим фактором, то вы должны реагировать на эти истинные причины его действий, а не на кажущиеся интересы или опасения, которые были выражены им.

Для примера можно привести историю Арлен, которая заключила удовлетворительный контракт с другой женщиной на правах теневого писателя или писателя-невидимки. Эта женщина постоянно ломала голову над тем, какой тип писательского контракта ей нужен: соавторство, при котором она платит меньше и уступает половину авторских гонораров; теневое авторство с частью гонорара, при котором она платит немного больше, но зато теневой автор получает от гонорара меньший процент; или просто теневое авторство, которое выходило за рамки ее финансовых возможностей.

Мери Бэт заключила удачный контракт с Арлен, которая должна была выполнять функции теневого автора проектов по контрактам на основании документов и копий, предоставляемых ей Мери Бэт. Работа Арлен заключалась в том, чтобы придать этим материалам вид проектов и таким образом помочь Мери найти для них издателя. Конфликт начался с того, что Арлен издателя не нашла, в то время как полученный ею аванс в размере 3000 долларов был недостаточен для покрытия ее писательских издержек. При этом в случае повышения аванса возможность найти другого издателя оставалась неопределенной.

З результате Арлен пришла к мысли о том, что идеальным решением будет дать возможность Мери Бэт опубликовать книгу, обеспечить тем самым доверие и признание и при этом не обанкротиться. Вместо теневого

авторства со строго определенным гонораром Арлен предложила работать за половину обычной оплаты, но с получением половины гонораров и собственным именем на обложке в качестве «соавтора» Мери Бэт.

Это предложение Арлен очертила в коротком письме. Она рассматривала это как чисто деловое предложение, которое считала честным, поскольку оно предоставляло Мери Бэт возможность выбора: либо выбрать контракт, либо изменить свою точку зрения до подписания соглашения об издании книги и просто выплатить Арлен ее гонорар как теневому автору.

Однако, когда Мери Бэт позвонила Арлен, чтобы дать ответ на ее предложение, она была очень зла. Она не считала, что Арлен предлагает честное соглашение, она говорила, что Арлен хочет получить слишком много, поскольку ей достанется больше половины (половина гонораров за книгу плюс комиссионные как агенту). И кроме всего прочего, Арлен хочет получить еще и кредит. Таким образом, Мери Бэт протестовала; она сама затратила на книгу много времени и сил, а также понесла расходы на копирование и печатание.

В ответ Арлен попыталась предложить некоторые альтернативные варианты, такие, как вычитание предварительных издержек или уменьшение кредита в обмен на выплату ей первого гонорара от книги. Однако проблема заключалась в том, что две женщины понимали предмет спора по-разному. Для Арлен это были просто деловые переговоры, в которых она отстаивала свои основные интересы — получить деньги за выполненную работу, а также некоторый кредит, который подстраховывал бы ее на тот случай, если гонораров от книги не будет. Для Мери Бэт же эта книга была чем-то намного большим, чем способ заработать деньги; она вложила в нее огромный эмоциональный заряд.

Поскольку их позиции были столь различными, а Арлен вначале не знала об истинном отношении к книге Мери Бэт, Арлен пришла к заключению, что разговаривать с Мери очень сложно. Каждый раз, когда она предлагала новый вариант соглашения, она наталкивалась на сопротивление. Мери Бэт практически ничто не устраивало. Однажды, после того как Арлен предложила новое соглашение (Арлен получает больше за работу сейчас, но меньшую часть гонорара потом, так что Мери Бэт в целом зарабатывает на

книге больше), Мери Бэт поставила вопрос о доверии. Раньше она никогда не подвергала сомнению честность Арлен, но теперь хотела бы знать, будет ли правильно учтено количество часов, которое она затратила на проект. Как она может проверить это? Как она может быть уверенной в результате? Мери Бэт даже рассуждала о том, что ей следовало бы нанять другого писателя.

Спор все продолжался, напряжение все нарастало. Мери Бэт продолжала колебаться: заплатить сейчас Арлен больше денег под меньший процент гонорара и кредит или заплатить меньше при большем проценте от гонорара и контроле. Это были ее финансовые заботы. Чего же она хотела в действительности? И что она могла позволить Арлен? Тем временем Арлен заканчивала заключение контракта с издателем, и для того, чтобы наконец приступить к изданию книги, необходимо было уладить некоторые вопросы, связанные с авторством и гонораром.

В конце концов, отчаявшись и устав от почти двухмесячных переговоров, Арлен послала Мери Бэт последнее письмо. В нем она перечислила все возможные варианты. Все эти варианты они уже обсуждали ранее, кроме последнего предложения Арлен, согласно которому, если Арлен будет считаться соавтором и получит половину гонорара, Мери Бэт не будет обязана заплатить ей ничего сверх того, что необходимо для компенсации дополнительных расходов наличными. Это была самая невыгодная для Арлен альтернатива, поскольку в этом случае, кроме увеличенного кредита, она могла не получить ничего, если книга пойдет плохо. А теперь на сумму выплаты не влияло количество часов, затраченных ею на проект. Однако уже совсем отчаявшись добиться соглашения об опубликовании книги, она отбрасывала иную возможность. Она думала, что и Мери Бэт не пойдет на то, чтобы делить кредит и гонорар за книгу, автором которой будет значиться только Мери Бэт.

Но, к ее удивлению, несколько дней спустя Мери Бэт позвонила и сказала, что принимает это предложение. И теперь было уже слишком поздно что-либо менять. Арлен дала свое согласие, и когда ею был получен бланк контракта, она заполнила его согласно этой договоренности. Работа казалась рутинной, и, таким образом, особенно не задумываясь, Арлен разделила количество авторских экземпляров книги поровну между Мери Бэт и собой.

В конце концов, она считала, что это само собой разумеется, раз теперь она с Мери Бэт соавторы.

Однако, когда она отправила контракт Мери Бэт для окончательного утверждения и подписания, этот последний пункт оказался камнем преткновения. Внезапно Мери Бэт поняла, в чем заключается основная проблема: она не хотела делить авторство, но когда она отказалась от исключительного контроля, она не подумала, что это в действительности означает. При этом и Мери Бэт, и Арлен плохо ориентировались в формальной стороне контракта. Но все же стало ясно, что этот пункт глубоко затронул Мери Бэт, поскольку в очередной раз она просто взорвалась, приведя разом все причины, по которым она считает невозможной совместную работу с Арлен и по которым она ей не доверяет. Например, она посчитала для себя обидным тот факт, что Арлен вдруг начала посягать на половину авторских экземпляров книги, тогда как это была идея Мери Бэт запросить у издателя 25 экземпляров, вместо 10. И если Арлен могла так поступить, то как Мери Бэт может верить ей как соавтору. Что ей нужно будет следить за каждой такой мелочью? Даже когда Арлен попыталась объяснить причины и согласилась уступить в вопросе о количестве получаемых ею авторских экземпляров, Мери Бэт не захотела ее слушать. Она все еще была охвачена обидой и рассуждала о доверии и предательстве.

Теперь казалось, что все это добром не кончится. Но в это время внезапно поняла, что же в действительности нужно Мери Бэт. На первый взгляд, Мери Бэт вела себя так, как будто она беспокоится только о деньгах и хочет контролировать финансовую сторону контракта. Якобы исходя из этих соображений, она согласилась на соавторство. Но на самом деле главным для нее был вопрос престижа. Она хотела сохранить контроль и права собственности на книгу; и, с одной стороны, искала способа получить за книгу больше денег, а с другой — подсознательно боролась за сохранение этих прав. Таким образом, она посчитала, что изменение условия контракта в отношении распределения авторских экземпляров — это в действительности хороший предлог — способ отделаться от соглашения, которое ей не по душе, хотя на словах она и утверждала обратное.

Эта мысль блеснула в мозгу Арлен, как молния.

Возможно, этот сильный гнев Мери Бэт объясняется очень просто. Возможно, все эти ее колебания связаны с неосознанными соображениями престижа. Какой бы ни была причина, Арлен, действуя чисто интуитивно, сделала, по-видимому, то единственное, что могло спасти ее взаимоотношения с Мери Бэт и книгу. Она начала действовать, исходя из истинных, но скрытых интересов и опасений Мери Бэт, а не исходя из того, о чем она заявляла на словах.

«На самом деле, мне не нужно, чтобы мое имя было на титульной странице,— сказала Арлен.— Я не собираюсь делить с вами славу. Меня интересует только процент и сумма кредита, чтобы застраховать себя на тот случай, если книга не пойдет. Вот и все. Мне не нужен престиж. Это — ваша книга».

И после этого напряженность внезапно исчезла. Слова Арлен попали точно в цель, и сама Мери Бэт вдруг поняла, чего она хочет на самом деле — престижа, собственности и контроля над книгой. Финансовый вопрос был важен, но вторичен.

В результате Арлен и Мери Бэт пришли, наконец, к согласию. Арлен снова становилась теневым автором, как и было условлено с самого начала. Но в этот раз, идя навстречу пожеланиям Мери Бэт в вопросе оплаты, Арлен согласилась получить половину денег после завершения работы над рукописью. Остальное она готова получить в виде перечисления на ее счет в банке.

Таким образом, конфликт был разрешен, и работа над книгой пошла. Как правильно поняла Арлен, скрытые неосознанные интересы и страхи Мери Бэт противоборствовали внешним проявлениям. Следовательно, первым должен был быть разрешенным внутренний конфликт для того, чтобы приступать ко внешнему. В результате, оказав помощь Мери Бэт в осознании ее истинных интересов и страхов, а также в разрешении ее внутреннего противоречия, Арлен помогла разрешить внешний конфликт, в основе которого был вопрос — быть Арлен теневым автором или соавтором книги. Вначале, денежные заботы Мери Бэт блокировали возможность теневого авторства. Но затем, когда стало ясно, что первостепенное значение Мери Бэт имеет факт публикации, связанный с этим престиж, контроль над изданием книги, оказалось очевидным, что книга должна иметь

одного автора. В этом случае единственно возможным вариантом было соглашение о теневом авторстве. Вначале истинные интересы были непонятны и Арлен, и Мери Бэт. Их трудно было рассмотреть на фоне эмоциональной сумятицы, которую вносила Мери Бэт, так как ее слова и действия не соответствовали скрытой мотивации. Но, вероятно, она проглядывала все больше и больше настолько, что стала очевидной необходимость выявления и признания истинных причин конфликта для его разрешения.

Если вы оказались в подобной ситуации, когда кто-то ведет себя очень эмоционально, противоречиво и неопределенно в отношении собственных желаний, а вы находитесь в чрезвычайно затруднительном положении, пытаясь проложить путь к взаимовыгодному решению вопроса, постарайтесь отвлечься от внешних проявлений для того, чтобы обнаружить скрытые интересы и страхи. С этой целью вы можете руководствоваться следующей программой действий:

— Проследите нить рассуждений, которая может привести вас к тому, чего в действительности хочет человек, но в чем не признается ни вам, ни себе самому. Определите то, чему сопротивляется человек или что его обижает, как возможный предмет его страха, как то, чего он на самом деле не хочет, хотя и утверждает обратное. (Например, в вышеописанном случае Мери Бэт сопротивлялась заключению соглашения на основе соавторства, хотя на словах поддерживала такое соглашение, а пункт контракта, который вызвал в ней такое негодование, предусматривал раздел авторских экземпляров книги поровну, что совершенно естественно для соавторов, имеющих на книгу равные права).

— Выступите с предложением, которое, по вашему мнению, может удовлетворить эти скрытые интересы или развеять неосознанные страхи. Если человек почувствует, что это соответствует его истинным нуждам, то такое предложение может устранить завалы на пути к решению проблемы. Если нет, это предложение будет просто отвергнуто. (Например, Арлен попала в точку, когда сказала Мери Бэт, что ее не интересуют вопросы престижа, связанного с изданием книги, и что ей только важно договориться о финансовых делах таким образом, чтобы в случае неудачной коммерческой реализации

книги она не осталась без денег. При этом она сделала ударение на том, что книга принадлежит Мери Бэт, и это было как раз то, чего она в действительности хотела; в результате все препятствия на пути к соглашению были устранены. Мери Бэт осознала, что главное для нее — это престиж и права собственности на книгу, финансовый же аспект вторичен; и после этого она согласилась уступить в деньгах для того, чтобы достигнуть того, чего раньше желала неосознанно).

— Будьте готовы выразить собственные интересы, поскольку наравне с желаниями другого человека вы хотите удовлетворить и свои нужды. После того, как истинные желания открыты, вы оба находитесь в лучшем положении для выработки альтернативных решений, которые могут удовлетворить вас обоих. (Например, это отвечает той ситуации, которая создалась после того, как Арлен заявила, что первостепенное значение для нее имеет денежный вопрос; престиж, связанный с публикацией книги, для нее вторичен. Когда истинные интересы Арлен были недвусмысленно объявлены, Мери Бэт стало ясно, что для нее первостепенную важность имеет престиж и контроль над книгой; вопрос же денег стоит на втором месте; для Арлен на первом месте — финансовый аспект, а вопросы престижа и контроля ее не очень интересуют. Таким образом, после этого они смогли начать совместную работу и добиться желаемого; контракт на основе соавторства не устраивал обеих).

Отдать приоритет интересам другого человека

Распознать истинные интересы другого человека и действовать, учитывая их,— это можно рассматривать как достижение. Это утверждение справедливо особенно в тех случаях, когда эти интересы не полностью совпадают с вашими собственными (что, к сожалению, встречается очень часто). В идеальном варианте каждый из вас что-то получает, а в чем-то уступает. Но наибольшее затруднение представляют те ситуации, в которых необходимо признать приоритет чьих-либо интересов по отношению к собственным. Иногда это единственно возможный способ разрешения конфликта. К моменту возникновения конфликта нужды другого человека могут быть более жизненно важными, чем ваши, или его переживания — более сильными. Или, может быть, этот человек в сложившейся

конфликтной ситуации обладает по сравнению с вами большей властью. Все это является основанием учесть интересы или страхи другого человека в первую очередь для того, чтобы можно было сделать следующий шаг на пути к выработке разумного решения проблемы. Это не означает, что вы должны отказаться от своих интересов. Вы просто должны отставить их на некоторое время в сторону, а потом в более благоприятной обстановке вернуться к их удовлетворению за счет уступок со стороны вашего оппонента или каким-либо иным образом.

Салли — одна женщина, которая была втянута в бюрократическую круговерть,— поняла, что находится именно в такой ситуации. Часть проблемы, как она говорила, заключалась в том, что она не понравилась некоторому чиновнику, наделенному определенной властью, который в связи с этим постарался затруднить решение ее вопроса. Все началось тогда, когда Салли была готова начать осуществление выездной части своей программы в области психологии. Директор по кадрам г-н В. выслушал во всех подробностях описание рабочего эксперимента, который она хотела провести. Затем он предложил рабочий план, согласно которому Салли должна была бы работать неполный рабочий день в придорожной гостинице. Ее это полностью устраивало. Она надеялась получить некоторый практический опыт в той области, которая очень ее интересовала.

Однако после того, как Салли начала работать, она обнаружила, что работает совсем не в том направлении, на которое рассчитывала. Вместо психотерапевтических сеансов и прямых контактов с людьми она тратила свое время на выполнение случайных поручений. «Я помогала на кухне и во дворе. Это была совсем не та работа, к которой я себя готовила»,— говорила она.

В результате, Салли пошла поговорить с г-ном В., чтобы ее перевели на работу по другой программе. Вначале он попытался убедить ее не менять место работы. Может быть, ей следовало бы переговорить с директором? Салли сказала, что уже пыталась сделать это. Г-н В. посетовал на то, как сложно найти новые рабочие места в середине срока. Может случиться, что для нее не удастся подыскать новую программу; сможет ли она в крайнем (Случае остаться работать в рамках старой? Нет, не сможет,— говорила Салли,— потому что она чувствует

себя оскорбленной и униженной той работой, которую вынуждена выполнять. Кроме того, она заявила, что между некоторыми штатными сотрудниками и ею была неприязнь, в результате которой она пыталась изменить место работы. Дискуссия с г-ном В. все продолжалась и продолжалась, доходя до повышенных тонов. Наконец, г-н В. дал согласие. Она закончит работу в рамках старой программы, после чего он постарается найти для нее что-нибудь подходящее. При этом Салли отметила, что ее намек на изменение места работы вызвал раздражение. Салли прождала несколько недель, и поскольку ничего не менялось, она сама начала присматривать себе подходящую работу. После нескольких телефонные звонков обрисовался прекрасный вариант — работа в рамках лекарственной программы с амбулаторными больными, где она могла бы оказаться полезной на приеме пациентов и при собеседованиях. Кроме того, она могла бы оказать помощь в рамках программы рекреации.

Она записалась на прием к г-ну В., чтобы оформить свой переход официально. Когда они встретились, он, однако, объявил с большим воодушевлением, что после большой проделанной им работы он нашел для Салли другую программу. Фактически, для ускорения процесса перевода он должен внести ее в списки штата программы и дополнить соответствующую документацию. Сейчас же все, что от нее требуется — это подписать необходимые соглашения, после чего можно приступать к работе.

Салли же к этому моменту нашла другую программу. Может быть, при этой встрече им стоило бы спокойно обсудить оба варианта. Г-н В. пусть бы даже настаивал на том, чтобы Салли участвовала в программе, которую он для нее нашел. Однако, коль скоро он заявил о своих усилиях, затраченных на поиски чего-нибудь подходящего для Салли, она почувствовала большую обиду. Она со все возрастающим раздражением говорила ему о том, как ей необходимо было найти свою работу: о своем желании занять место, которое она для себя отыскала и которое соответствует ее квалификации, а также о том, что она не уверена в приемлемости с этой точки зрения той работы, которую нашел для нее г-н В. Она также намекнула на то, что администрация оказалась неспособной подыскать ей сразу подходящее место (и проявила медлительность в решении этого вопроса в последующем). Атмосфера

разговора накалялась, и г-н В. обвинил Салли в упрямстве. Он сказал, что, вероятно, она потеряет не только новое место, но и всю программу в целом. Салли выскочила из его кабинета в расстроенных чувствах.

Как раз в это время она обратилась ко мне за советом: что ей делать. Предложение работать в рамках программы, найденной г-ном В., еще оставалось в силе; но она хотела работать в рамках иной программы. Казалось, что г-н В. перекрыл ей дорогу. Он хотел, чтобы она заняла то место, которое он нашел для нее, и даже не желал рассматривать ее предложение, потому что, как она мне сказала,— она ему не понравилась.

«Я думаю, его просто бесит моя независимость и решительность,— сказала мне Салли. — Я полагаю, что он не привык к тому, чтобы студенты проявляли инициативу и заботились о себе. Ему больше по душе приспосабливающиеся и послушные».

Салли спрашивала, нужно ли ей теперь обратиться по этому вопросу к самому директору. «Я могла бы обратиться за помощью к совету факультета,— предполагала она.— Тогда, может быть, он бы изменил свое решение. Я не думаю, что это справедливо — вышвыривать меня из программы только потому, что мне не хочется занимать место, которое мне не подходит».

Салли продолжала и рассказала о том, что включилась в непримиримую борьбу с директором по кадрам. Похоже было, что она готова обратиться в Национальную гвардию или в Американский союз борьбы за демократические права за помощью в отстаивании своих прав перед этим директором, который оскорбил ее, вел себя предубежденно и был готов исключить ее из программы, потому что она отважилась проявить независимость.

Многие из ее замечаний были справедливы. Но была ли эта конфронтация наилучшим способом добиться желаемого? Если г-н В. думал, что она упрямая, то такой подход мог только еще больше укрепить его в этой мысли. И если ее независимость и инициатива угрожали его престижу, то не составляли ли еще большую угрозу ее последующие действия? Кроме того, она попыталась найти другое место, которое ей подходило бы больше того, которое она занимала. В каком же свете представляла она при этом директора по кадрам! К тому же, несмотря на все чувства Салли, г-н В. обладал в данной

ситуации большей властью. Он мог утвердить или отвергнуть то или иное место в программе. Салли следовало бы сохранить с ним хорошие отношения, если это было возможно, и избежать прямой конфронтации, поскольку, если ситуация достигнет уровня официального противостояния, на котором г-н В. может воспользоваться своей властью, то Салли скорее всего проиграет.

Чем дольше мы обсуждали этот вопрос, тем становилось яснее, что наилучшая стратегия достижения того, что она хочет на самом деле — если возможно, занять место, которое она нашла, и по меньшей мере остаться в программе,— состоит в том, чтобы взглянуть на сложившуюся ситуацию с точки зрения г-на В. В чем могли бы заключаться его интересы? Безусловно, у Салли были свои интересы — быть независимой и получать удовлетворение от своей работы. Однако эти желания могли бы быть удовлетворены, если бы интересам директора по кадрам был отдан приоритет. Тогда он смог бы помочь Салли.

Похоже было, что главным желанием г-на В. выступало желание сохранить контроль над ситуацией. После того, как Салли описала свои стычки с директором более подробно, стало понятно, что его раздражение было вызвано ее попытками проявить инициативу и самой принимать решения, что подрывало его авторитет. По-видимому, ей следовало делать как раз противоположное тому, что она предпринимала вначале. Вместо того, чтобы так жестко отстаивать свои юридические права, что только увеличивало конфронтацию, ей, вероятно, следовало бы прийти с покаянием и извинениями. Ей нужно было бы показать, что она очень сожалеет о том, что создается впечатление противостояния его воле. Кроме того, она должна была оценить его усилия, затраченные им в ее интересах для того, чтобы подыскать для Салли лучшее место. Когда Салли поняла цель такого подхода, он уже не казался ей таким уж неприемлемым. Она также поняла, что он не подразумевает какое-либо отступление от того, чего она добивается. В действительности, представлялся бы удачный случай. Затем, когда она охладила бы атмосферу и дала бы понять г-ну В., что должным образом оценила его усилия, Салли могла бы осторожно выразить свои желания. Ее больше всего огорчает то — она могла бы сказать доверительно,— что она сама нашла очень понравившуюся ей программу, которую считает наиболее

подходящей для себя. Если г-н В. сочтет это возможным, то она хотела бы заниматься именно по этой программе. Кроме того, она могла бы отметить, что эта программа будет только способствовать повышению уровня ее образования, а разве не это — основная задача его студентов?

Поскольку предметом конфликта, с точки зрения г-на В., являлось противопоставление инициативы учащегося авторитету администратора, стратегия Салли должна была заключаться в том, чтобы признать и подчиниться этому авторитету. Таким образом, несмотря на то, что она могла бы испытать что-то напоминающее унижение, наилучший для Салли способ решить эту проблему состоял в том, чтобы, как я говорила ей:

«отдать себя на милость этому человеку; признать его власть; подтвердить его авторитет; оценить его по достоинству; попросить прощения. Ты можешь чувствовать раздражение и обиду, но в конце концов ты же стремишься удовлетворить собственные интересы. Представь, что может чувствовать этот человек; пойми, что, взглянув на ситуацию с его точки зрения, ты можешь достигнуть большего. Человек, обладающий властью, как правило, имеет преимущественное право принятия решений в конфликтной ситуации».

Салли попыталась применить этот подход. Для того, чтобы сгладить конфликт, она написала г-ну В. очень вежливое извинительное письмо. Когда она встретилась с ним, она повела себя так, как мы с ней наметили. Это произвело магическое действие,— рассказывала Салли потом. Г-н В. сразу смягчился. Он сказал, что, быть может, был слишком резок, когда пригрозил ей исключением из программы. Он признал, что должен был бы с большим вниманием отнестись к попыткам Салли проявить инициативу и подыскать для себя более подходящую программу. Следовательно, он согласен встретиться с руководителем найденной Салли программы и уладить этот вопрос. Он обсудит с ним формальную сторону перевода и, если он не противоречит установленным нормам, будет рад поздравить Салли с положительным решением. В конце беседы он отметил, что, если эта программа будет стандартизована, то он сможет включить ее в перечень программ, предлагаемых другим учащимся, за что должен будет поблагодарить Салли.

Приблизительно через неделю Салли узнала, что г-н В. встретился с руководителем этой программы и уладил вопрос с переводом. Удовлетворив интересы и желания г-на В. в этой конкретной ситуации, Салли добилась того, чего хотела сама. Сначала для нее было трудно поступиться независимостью для удовлетворения нужд другой стороны, которая отстаивала свой авторитет и право контролировать ситуацию. Решение зависело от удовлетворения этих интересов, поскольку другая сторона обладала властью; оно зависело также и от способности распознать эти интересы, понять их и действовать таким образом, чтобы в конце концов удовлетворить свои. Ситуация, в которой очутилась Салли, могла закончиться очень плохо, поскольку атмосфера конфликта все накалялась. Она, безусловно, могла бы не добиться желаемого и вообще остаться ни с чем. Вместо этого, было выработано обоюдовыигрышное решение проблемы. Оба получили то, чего хотели, а процесс выхода из конфликта начался с того, что Салли первой пошла навстречу интересам г-на В.

Если вы оказались в ситуации, в которой представляется необходимым для разрешения конфликта удовлетворить нужды другого человека, а этот человек к тому же обладает властью, так что вы не можете действовать по своему усмотрению, то следуйте указанным ниже рекомендациям, которые помогут вам добиться желаемого вами решения:

— Определите, чего хочет другой человек, если это можно понять, исходя из того, что он говорит или делает (например, он хочет контролировать ситуацию; он хочет добиться вашего признания его авторитета и т. п.).

— Если же его интересы и желания не понятны для вас, то спросите о них и внимательно выслушайте ответы; иногда люди прямо формулируют свои нужды; иногда эту информацию необходимо вычитывать между строчками, и вам может потребоваться для этого вся ваша интуиция. (Вот несколько вопросов, которые можно было бы задать человеку, обладающему большей властью: «Как вы считаете, что бы мне следовало сделать?» «Чем я могу помочь вам в достижении_____?» «Сделал ли я что-нибудь, что причиняет вам беспокойство?»).

— Если вы чувствуете, что основным вопросом для этого человека является вопрос контроля ситуации и сохранения авторитета (а этот человек обладает большей властью по сравнению с вами), то проявите смирение, покладистость

и самокритичность, если это будет необходимо, чтобы дать возможность этому человеку почувствовать устойчивость своего положения, свою власть. Если вы займете жесткую позицию в конфликтной ситуации, то это приведет только к тому, что человек начнет обороняться и ответит вам демонстрацией той власти, которую он имеет над вами, и в результате вы не достигнете того, чего добивались. Когда же он почувствует уверенность в своей силе и авторитете, вы сможете спокойно, обоснованно и вежливо попросить то, чего действительно хотите. Сыграв на чувствах другого человека и удовлетворив его желания, вы с большей вероятностью сможете отстоять свои интересы. В конце концов, тот факт, что он, обладая определенным положением, может дать вам то, что вы просите, только подтверждает его личную власть. Короче говоря, уступая и подчиняясь, вы сможете добиться желаемого в любой ситуации; тогда как противостояние не приведет вас к желаемой цели. Противостояние только углубит конфликт, но не позволит добиться того, чего вы хотите.

РЕЗЮМЕ

В целом, для разрешения конфликта необходимо найти скрытые интересы обеих сторон. Удовлетворение этих интересов поможет вам добиться желаемого решения. Как показано в предшествующих примерах, имеются четыре ключевых положения, которым необходимо следовать при этом:

— Определение интересов или страхов другого человека, их обсуждение и удовлетворение иногда может быть достаточным для разрешения конфликта.

— Распознавание нужд другого человека и сообщение ему о своих интересах может позволить вам разработать соглашение, которое удовлетворит вас обоих.

— Иногда вам потребуется отвлечься от внешних проявлений и отыскать истинные нужды и страхи, которые привели к конфликтной ситуации.

— В некоторых случаях для того, чтобы удовлетворить собственные интересы, вам будет необходимо отдать приоритет интересам другого человека.

ПРЕОДОЛЕНИЕ КОНФЛИКТОВ ПОСРЕДСТВОМ ЛУЧШЕГО ОБЩЕНИЯ

Общение — основной инструмент для разрешения большинства конфликтов — само по себе часто бывает причиной

конфликтной ситуации. Любое нарушение общения может привести к конфликту; и многочисленные примеры из каждодневной жизни служат тому доказательством. Иногда человек выражается недостаточно определенно и ясно. Иногда кто-то слушает невнимательно. Часто возникает непонимание в отношении того, что подразумевается. Препятствием могут стать скрытые предположения. А иногда в результате непонимания, враждебности или обиды общение вообще прекращается. К счастью, для преодоления этих препятствий вы можете прибегнуть к огромной силе человеческого общения. Некоторые знания и практика помогут вам составить необходимое обращение, которое будет выслушано или прочитано и на которое вам будет дан ответ.

Главное — это держать в памяти основные принципы общения. Многие из них могут показаться вам тривиальными. При том, что они выглядят сами собой разумеющимися, люди, как правило, не знают их, и это приводит к непониманию и к конфликтам. Кроме того, когда конфликт начинает подогреваться эмоциями, не всегда легко сознательно следовать этим принципам. Однако, если вы постоянно будете держать их на вооружении, то вы сможете предотвращать потенциально возможные конфликты и выходить из критических ситуаций до того, как они приобретут характер кризисных. Это поможет вам также более эффективно (и главным образом подсознательно) справляться со своими внутренними конфликтами.

Эти основные принципы освещены в настоящей главе. Вы можете сначала ознакомиться со всеми сразу, а потом сконцентрировать свое внимание и рассматривать их по одному. Вспоминаются ли вам подобные примеры из вашей жизни? Рекомендую вам в течение одного или даже двух дней внимательнее присмотреться к общению людей, окружающих вас. Скорее всего, вы найдете достаточно примеров для каждой типичной ошибки в человеческой коммуникации. Затем вы можете подумать над тем, как исправить ошибку (но обычно лучше держать такие знание при себе, поскольку другим людям может не понравиться, что их поправляют). Нижеследующие принципы и рекомендации помогут вам в этом.

Различия между речевым и неречевым общением

Специалисты в области человеческого общения говорят, что приблизительно 55% информации мы получаем при

неречевом общении, которое сопровождает речевой контакт (мимика, жесты). Приблизительно 38% информации дают нам голос, высота тона, тембр; и только 7% — содержание сказанного. Это означает, что вы легко можете не понять или не поверить обращению. Вы можете слышать одно, но, если вам представляется, что ваш собеседник в действительности чувствует или подразумевает совсем другое (судя, например, по неречевым дополнениям, по интонациям), то доверие может быть подорванным или вы можете отнестись к человеку отрицательно, вопреки его ожиданиям. Если человек ведет себя нервозно, например, то, независимо от словесной убедительности его обращения к вам, вы можете усомниться в его искренности или полностью отказать в доверии. Если кто-то приносит вам извинения, но колеблется и поэтому кажется неискренним, то вы даже можете разозлиться.

Таким образом, если вы разговариваете и чувствуете все возрастающее между вами и вашим собеседником недоверие, отчуждение и недоброжелательство, остановитесь на минуту. Спросите себя, не связано ли это с несоответствием содержания способу и манере изложения. Мимический язык часто неохотно, но поддается контролю. Поняв причину, вы сможете попытаться исправить ошибку. Например, если вы приносите извинения, то ведите себя смиренно и покорно. Если ваше обращение имеет важное значение, смотрите собеседнику в глаза (прямой взгляд — свидетельство искренности).

Для иллюстрации этого проследим за ссорящимися мужем и женой. Часть проблемы состоит в том, что жена не верит мужу, когда он говорит, что любит ее. Ему трудно выразить свои чувства. Поэтому они воспринимаются только как слова. При этом жена представляет себе самое худшее — другую женщину. Муж может замкнуть конфликт накоротко, признав, что он испытывает затруднения при выражении своих чувств. Он может даже сказать, что понимает, на чем основано недоверие к нему со стороны жены; оно связано с недостаточным проявлением искренности. После этого признания жена сможет лучше понять истинную причину своего недоверия мужу. Беседа становится больше связанной с реальностью, и это помогает рассеять конфликт.

И наоборот, если ощущаете различия между сказанными словами и характером неречевого общения, то может

оказаться полезным открытое обсуждение этого вопроса. Такое различие может существовать, например, между нижеследующими словами, репликами, мимикой, жестами и движениями тела:

— улыбка, свидетельствующая о дружелюбии, но холодные, враждебные голосовые интонации, стиснутые руки или движение в направлении от вас, которое говорит о раздражении или неприязни;

— обращение, в котором речь идет о тесных, теплых взаимоотношениях, но проявление при этом неуверенности, колебания, отсутствие прямого взгляда, что свидетельствует о недостатке доверия или искренности;

— агрессивные интонации, обвинительные слова, говорящие о гневе и направленной на вас обиде, сопровождающиеся прерывистым характером изложения, жестами дрожащими руками, свидетельствующими о том, что человек не уверен сам в себе.

У вас, наверно, есть собственная интерпретация таких неречевых элементов общения, и детальный анализ этого языка даст вам обильную информацию.

Затем, привлекая внимание к отмеченному вами несоответствию, вы можете показать оппоненту, что он вас не убедил сказанным или что вас смущает расхождение между его словами и делом, и вы хотите понять, что же он имеет в виду на самом деле. Сделайте эти замечания дружелюбно, неоскорбительно, если можете, используя для этого вежливые, мягкие интонации и говоря, главным образом, о своих восприятиях и чувствах. Уважительное отношение вынудит другого человека помочь вам понять его, поскольку вы искренне хотели бы разрешить вставшую перед вами проблему. Например, вы могли бы сказать что-нибудь в таком роде: «Я чувствую, вы в связи с чем-то разгневаны, судя по тону вашего голоса, хотя и утверждаете обратное. Я хотел бы узнать, можем ли мы обсудить этот вопрос так, чтобы уладить все, что вас беспокоит».

После того, как вы открыто сказали о своем восприятии, вы предоставили другому человеку возможность выразить скрытые чувства или обсудить скрытые проблемы, если они имеются (которые, как правило, существуют, раз вы уловили упомянутое выше несоответствие). Это позволит вам непосредственно рассмотреть такие проблемы, которые подпитывают конфликт, вместо того, чтобы оставить их кипящими под поверхностью.

Проблема скрытых или ложных предположений

Разумеется, начало любых взаимоотношений подразумевает некоторые исходные предположения. Вы предполагаете, что определенные обороты речи или манера поведения хорошо подействуют на известного вам человека, исходя из вашего опыта общения с ним в прошлом. Вы надеетесь, что этот человек, обладая чувством юмора, воспримет сделанное вами замечание как шутку. И когда вы в ходе беседы говорите что-либо, вы предполагаете, что это будет услышано и понято надлежащим образом. Такие предположения естественны, и они помогают облегчить каждодневный поток межличностного общения. Чаще всего эти предположения делаются подсознательно, что позволяет вам сосредоточить свое внимание на содержании сказанного или сделанного другим человеком.

Однако иногда ваши предположения могут поставить вас в затруднительное положение. Например, сделанное вами замечание может натолкнуть кого-то на ложный путь; ваша шутка может оказаться несмешной, поскольку другой человек не знает о подоплеке, которая положена в основу этого замечания или шутки. В более серьезной ситуации БЫ также можете предположить, что вы поняты и что с вами согласны, тогда как в действительности это не так.

Другой человек, в свою очередь, также может строить неверные предположения в отношении вас, вашей реакции, ваших планов или надежд. Такие ситуации могут привести к настоящему конфликту, потому что часто очень трудно определить, с чего все началось. Если что-то важное остается неясным или невысказанным, то, следуя логическому предположению, можно легко попасть впросак. И поскольку это также представляет опасность, вам необходимо научиться распознавать такие ситуации и контролировать собственные предположения. И вам необходимо быть готовым корректировать предположения других людей в отношении вас, если эти предположения не соответствуют действительности.

В худшем случае неправильные предположения могут стать самоосуществляющимися пророчествами. Это случилось с Джерри — административным помощником в одной крупной компании. У него создалось впечатление, что он не нравится одному из сотрудников, так как однажды в кафетерии в компании он ощутил пренебрежение с его стороны. Несколькими днями позже, когда начальник

Джерри вызвал его «на ковер» за телефонные звонки по личным вопросам и за использование копировальной машины в личных целях, Джерри предположил, что это дело рук его сотрудника. Тогда в свою очередь он решил немного усложнить тому жизнь, прибегнув к мелкому саботажу. Одни сообщения он ему не передал, другие — передал неточно. Разумеется, поскольку деятельность такого рода продолжалась, сотрудник Джерри начал чувствовать к нему неприязнь, испытывая из-за него определенные затруднения (такие, как пропажа телефонных номеров или неправильные даты) и даже начал интересоваться, не делает ли это Джерри по каким-то причинам ему назло. Между двумя этими людьми создалось напряжение, которое привело к отчуждению и тупику во взаимоотношениях. Действительно, предположения Джерри реализовались на практике. Такая ситуация существовала до тех пор, пока их общий друг не предложил обоим обсудить случившееся и восстановить мир. И только после этого Джерри понял ошибочность своего исходного предположения, которые довело до конфликта — сотрудник Джерри не мог донести на него начальству, поскольку просто не был свидетелем ни личных телефонных разговоров, ни использования ксерокопировальной машины в неслужебных целях, причиной вызова Джерри к начальству было решение руководства компании ужесточить контроль за использованием оборудования фирмы.

Неправильные предположения могут привести к конфликтам всех типов. Один человек предполагает, что другой делает что-то для организации совещания, тогда как тот надеется на первого — таким образом задача остается невыполненной. Женщина предполагает, что в ее отсутствие подруга назначает свидание любимому человеку; в результате дружба и, возможно, любовь подвергаются серьезным испытаниям. Неверные предположения приводят не только к конфликтам, но и к потерям.

Лучший способ избежать таких ситуаций — не делать поспешных выводов и не действовать, исходя из ложных предположений, которые создают такие проблемы в первую очередь. Превентивная стратегия поможет вам избежать ненужных забот, раздражения и смущения, которые неизбежны при неверно мотивированных действиях и последующих попытках наладить расстроившиеся взаимоотноше-

ния. С этой целью следуйте приведенным ниже рекомендациям:

— В случае неясного или неопределенного контакта спросите самого себя, что вы в этом отношении предполагаете. Оцените, в какой мере ваши предположения основываются на фактах, а в какой — на ваших чувствах. Если ситуация довольно сложная, вы можете составить список ваших предположений. Затем представьте себя в роли арбитра, читающего этот список. Убедительны ли эти предположения? Насколько вы можете быть уверены в их правильности?

— Если вы действуете по методу проб и ошибок, то постарайтесь сыграть роль «адвоката дьявола», задавая вопросы. Рассмотрите возможность альтернативной теории и спросите самого себя, имеет ли смысл поведение другого человека с этой точки зрения. Короче говоря, если у вас есть малейшие сомнения в отношении справедливости вашего исходного предположения, выясните этот вопрос до конца в открытую. Задавайте вопросы или собирайте подтверждения правильности вашей теории.

— Если есть возможность, поделитесь своими спорными предположениями с человеком, который является объектом этих предположений. Установите прямую обратную связь для их проверки. В любом случае такая открытость в обсуждении поможет разрядить обстановку. Были ли ваши предположения правильными или нет, обсуждение открывает возможность принесения извинений, объяснений, восстановления взаимоотношений и достижения изменений к лучшему.

Если в связи с неверными предположениями возник конфликт, применяйте те же принципы, потому что вы можете остановить процесс, вскрыв эти предположения. Как и ранее, решение состоит в их открытом обсуждении и определении, что в них верно, а что — нет. Вернитесь назад, насколько это необходимо для того, чтобы докопаться до первопричины. Вы можете использовать при этом приемы, аналогичные описанным выше.

Если вы чувствуете, что причиной конфликта являются неправильные предположения, сделанные в отношении вас другим человеком, то те же методы вы можете использовать для того, чтобы вскрыть эти предположения и изменить их:

— Спросите себя, может ли поведение другого человека или его отношение к вам быть основанным на ложных

предположениях в отношении того, что вы думаете, на что надеетесь, что сделали или что будете делать. Подумайте, не сделали ли вы или не сказали ли чего-нибудь такого, что могло повлечь за собой подозрение, недоверие или непонимание.

— Намекните другому человеку (ссылаясь на факты), что, по вашему мнению, имеется некоторая область непонимания, способствующая конфликту, которую вам бы хотелось устранить. Затем опишите, в чем, с вашей точки зрения, может состоять причина конфликтной ситуации или причина неверного предположения, и предоставьте человеку возможность действовать. Будьте готовы к объяснению, прояснению или извинению, и покажите, что вы готовы принять объяснения и извинения другого человека. В такой ситуации очень важно предоставить другому человеку возможность спасти лицо и выкрутиться, если в основе конфликта лежит его неправильное суждение. Ваша цель состоит только в том, чтобы другой человек отказался от своего неправильного предположения, а вовсе не в том, чтобы доказывать эту неправильность. Если человек поймет, что вы пытаетесь доказать его ошибку, то он может ухватиться за свое ложное предположение, как за способ спасти лицо.

Таким образом, наилучшим способом предотвратить или рассеять конфликт является открытое обсуждение основополагающих предположений (ваших или другого человека). Определите, что в них верно, а что — нет, и смягчите все утверждения или действия, сделанные, исходя из ложных предположений. Например, когда Джерри и его сотрудник, наконец, обсудили случившееся и выявили неверные предположения, которые привели к конфликту, они в конце концов смогли поправить дело. Разумеется, может потребоваться преодоление и других сложностей, возникших после некоторых действий, исходя из ложных предположений, но открытое обсуждение их является первым шагом на пути к разрешению конфликта.

Проблема недостатка общения

Порою, даже когда кажется, что человек говорит откровенно, он утаивает важную информацию. Это случай недостаточного общения, когда по меньшей мере один человек скрывает истинные чувства, мысли или желания. В этой ситуации люди часто раздражаются или обижаются,

когда не получают от других того, чего они желают, или когда другие действуют вопреки их ожиданиям. Но при этом они не говорят отчетливо о том, что их беспокоит. Другим же только остается надеяться угадать их мысли. В ином варианте, люди не пытаются прояснить то, что им было неясно из чьего-либо сообщения. Это также случай недостатка общения. Это может привести к неадекватным действиям или полностью их затруднить, что может повлечь за собой развитие конфликта. В период недостатка общения проблема, связанная с ним, будет все усугубляться, пока этот недостаток не будет восполнен.

Множество примеров недостатка общения вы можете обнаружить в окружающей вас жизни. Например, если вы заглянете в колонку советов к газете, то в качестве типичных жалоб прочтете: «Мой муж не поговорил со мной... он не допускает меня в свою жизнь... он не делится своими чувствами...» «Мой начальник постоянно ругает меня, но при этом не говорит, чего от меня хочет..». «У нас есть родственники, которые вторгаются к нам и живут целыми днями; это меня очень раздражает. Я пыталась намекнуть им, что мы не в восторге от их присутствия, поскольку у нас очень много забот с детьми, но они все приезжают и приезжают каждый год. Что мне делать?...».

В большинстве подобных случаев решение проблемы, казалось бы, находится на самой поверхности — прямо сказать тем, с кем эта проблема связана, о том, что вы в действительности думаете или чувствуете. Преодолейте робость. Не ходите вокруг да около. Не старайтесь дать что-либо понять намеками. Скажите прямо. Может быть, для этого потребуется дипломатический подход; будьте тактичны. Но скажите все. Пренебрегаемая жена может отметить, что чувствует себя отстраненной и что хотела бы знать и делить все, что бы ни случилось, со своим мужем. Служащий мог бы сказать начальнику, что хотел бы получить от него четкие инструкции. Обремененная детьми женщина могла бы сказать своим родственникам, что из-за детей она не может их принимать или что они могут приехать, когда у нее будет меньше работы.

Ключ к решению проблемы недостатка общения, само собой разумеется, состоит в восполнении этого недостатка. Будьте открытыми; говорите обо всем, что скрывается или что непонятно. (Если вам трудно определить скрытые интересы, вернитесь к предшествующей главе). Напряже-

ние, создаваемое отсутствием общения, может создать мучительные безвыходные положения. Они могут стать причиной обид и раздражения. Или вы можете затратить много душевных сил, беспокоясь о чем-то или делая что-то, основываясь при этом на ложных представлениях.

Чтобы избежать проблем, связанных с недостатком общения, последуйте нескольким рекомендациям:

— Спросите самого себя, говорите ли вы то, что думаете? Есть ли в том, что сказано вами, что-нибудь такое,что может оказаться непонятным для другого человека или что может быть им неправильно интерпретировано? Вы должны следить за некоторыми признаками, свидетельствующими о том, что другой человек вас не понимает, такими, как смятение, смущение во взгляде, возврат к предыдущему вопросу или разговору, что говорит о том, что другой человек в действительности не услышал сказанного вами. Затем, если вы поняли, что где-то произошла осечка, вам следует успокоиться, вернуться к уже сказанному и объяснить его иными словами. Или вы можете попросить другого человека передать содержание вашего сообщения для того, чтобы убедиться в том, что оно понято правильно. Если нет, то вы можете все объяснить снова.

— Спросите самого себя, соответствует ли сказанное вами вашим истинным желаниям, нуждам или чувствам? Если не соответствует, то ваши интересы могут остаться неудовлетворенными. Если вы говорите о каких-то неприятных вещах, будьте дипломатичны и тактичны. Но если вы ходите вокруг да около, то сказанное вами не будет понято. Как бы ни было трудно, лучше сказать все сразу. Для того, чтобы подготовить почву для своих слов, вы даже можете дать понять человеку, что вам очень трудно это говорить.

— Спросите себя, понимаете ли вы другого человека. Действительно ли вы выслушали его открыто и заинтересованно? Есть ли какие-нибудь предположения, подозрения или мысли, от которых вы хотели бы избавиться? Если есть какие-то неясности, то лучший способ проверки — это повторить сказанное другим человеком. Он может тогда подтвердить правильность передачи содержания, и значит, можно двигаться дальше; если нет, то попросите его объяснить еще раз.

Проблема неясности

Естественным результатом недостатка общения является проблема неясности. Как и недостаточность общения, она может привести к непониманию сказанного или подразумевающегося. Изложение в неясной или двусмысленной форме может показаться привлекательным в том случае, когда вы ведете речь о чем-то, не очень приятном или удобном для вас. Если же у вас просто мало времени, вы можете опускать некоторые детали. Или вам может захотеться использовать дымовую завесу для того, чтобы избежать ответственности, когда вы не собираетесь чем-либо заниматься либо хотите свалить вину на другого. Вы можете усугубить проблему неясности и в качестве слушателя. Вам может представиться невыгодным или неудобным признать, что вы получили не всю информацию, или вы можете захотеть сгладить углы и не беспокоить человека намеками на то, что вам что-то неясно.

Таким образом, отсутствие полной ясности может быть желательным. Но в конце концов недостаток в общении даст себя знать. Отсрочка в прояснении каких-либо вещей может только ухудшить ситуацию, поскольку исходное недопонимание влечет за собой неверные заключения и неправильные действия. Спираль ложных ответов и ложных контрответов может привести к серьезному конфликту.

В качестве хорошего примера опасности, которую может представлять отсутствие ясности в общении, можно привести начальника, который требует что-то у своего подчиненного, но дает ему неясные инструкции (или инструкции, которые подчиненный понимает не до конца). Начальник не требует подтверждения того, что инструкции поняты правильно, так что для прояснения вопроса возможность отсутствует. Подчиненный, в свою очередь, не говорит о том, что ему не все ясно (возможно, потому, что боится критики со стороны начальства). В результате всего этого работа будет сделана неправильно. В зависимости от того, насколько серьезным было порученное дело, допущенная ошибка может привести к крупному скандалу, потере работы, даже к судебному процессу. Вина при этом лежит и на руководителе, который не убедился в том, что подчиненный правильно его понял, и на подчиненном, который не попросил сразу объяснить ему еще раз то, что он не понял в ходе первого изложения.

Аналогичным образом при отсутствии ясности, при

непонимании к конфликту могут привести личные взаимоотношения. Например, Нора сказала другу, что должна прибыть в аэропорт в определенное время, и попросила подобрать ее. Она сообщила название компании и номер рейса, так что казалось, все улажено. Но Нора забыла указать, в какой аэропорт она прилетает. Ее друг приехал в один аэропорт, тогда как она обычно пользовалась другим. Никто не поднимал вопрос об аэропорте, поскольку каждый считал, что здесь нет неясностей. Друг Норы был уверен, что речь идет о городском аэропорте, а Нора была уверена в том, что ее друг знает, каким аэропортом она обычно пользуется. Общение привело к досадной ошибке, которую удалось бы избежать, если бы, договариваясь, они уточнили все еще раз для полной определенности и ясности. В результате же оба ждали зря и оба сердились друг на друга.

Проблемы, связанные с недостаточной определенностью в общении, встречаются очень часто — это неудавшиеся встречи, ошибочное цитирование в статьях и отчетах, неправильное определение на работу, основанные на ложных фактах слухи. Список можно продолжать и продолжать.

Однако и в этом случае проблема имеет довольно простое и очевидное решение. Если вы слушаете кого-нибудь и не понимаете то, что человек сказал, что он подразумевает или чего он хочет, просто сообщите ему, что вам не все ясно. Даже если вам кажется, что все ясно, лучше еще раз переспросить или пересказать услышанное, чтобы убедиться в том, что вы все правильно поняли. Вам не захочется делать это постоянно, поскольку это сильно затянет беседу. Но если прибегать к этому приему время от времени, то это поможет вам убедить говорящего в том, что его слушают внимательно, и, кроме того, позволит сверять свое понимание со сказанным (а также вносить соответствующие поправки, если в них возникнет необходимость).

В свою очередь, вы можете попросить другого человека кратко изложить сказанное вами для того, чтобы убедиться в правильности его восприятия. Прибегайте к этому особенно в тех случаях, когда правильность передачи информации для вас чрезвычайно важна или когда очень сложна для понимания сама информация. Если вы находите, что имеет место какое-то непонимание, скажите об этом прямо и внесите дополнительные объяснения и исправления. Рецепт может показаться слишком элементарным. Но люди

часто верят в то, что они выражаются ясно и определенно и что они правильно поняты; им не приходит в голову убедиться в этом, вернуться к исходному. Так и возникают непонимание и соответствующие конфликты — в результате общения, которое оказалось недостаточно ясным.

Итак, не оставляйте неясностей. Втолковывайте то, что вы имеете в виду. И следите за тем, чтобы ваш слушатель понимал вас: по его репликам «я понял» и им подобным, а также по его ответам или по реакциям на услышанное, подтверждающим правильность понимания. Если вы друг потеряли уверенность в этом, либо если ваше сообщение очень важное или сложное, попросите человека повторить то, что вы ему сказали, чтобы убедиться в точности восприятия. Если же вы не можете что-то понять с первого раза, не отрицайте этого. Не беспокойтесь в том отношении, что можете выглядеть смешно или глупо. Вы только введете всех в заблуждение, если будете вести себя так, как будто все поняли, хотя на самом деле это не так, и скорее всего ошибетесь в будущем. Признавая, что вы чего-то не поняли, вы сохраняете достоинство и доказываете самому себе свою честность и желание все делать правильно с самого начала.

Как правильно слушать

Многие люди считают, что они умеют точно выражать свои мысли, хотя это и не так, в то время как другие не умеют слушать собеседника. Неудивительно, что некоторые попытки общения так часто заканчиваются неудачно. Вы можете научиться «активному» слушанию как одному из наиболее эффективных приемов общения. Он поможет вам избежать всех описанных в этой главе проблем — действий, исходя из ложных предположений, оставление важной информации невыясненной, полной неудачи в общении и многих других.

Неумение правильно слушать является одним из основных источников конфликта, помимо очевидных причин. Когда человек видит, что его не слушают, у него могут возникнуть чувства враждебности, предубеждения или осуждения. Хмурый взгляд, торопливость, беспокойные жесты могут свидетельствовать об отсутствии интереса, уважения и сочувствия говорящему. Это может расстроить человека и создать во взаимоотношениях некоторую напряженность, хотя вы этого вовсе и не желали.

И наоборот, если вы сумеете показать человеку, что вы его действительно слушаете, понимаете и сочувствуете, то

тем самым вы сводите вероятность конфликта к минимуму. Кроме того, у вас будет возможность воспользоваться той информацией, которую вы получите в ходе разговора. Это, впрочем, не означает, что вам следует соглашаться со всем сказанным. Но человеку необходимо почувствовать себя услышанным и понятым. Это — тот же принцип, согласно которому разгневанному человеку нужно дать выразить свои эмоции словами, выслушивая его, только в этом случае вам следует уделить говорящему больше внимания и сосредоточиться самому. Идеальный вариант состоит в том, что вы выслушиваете говорящего с определенной долей сочувствия. Вам следует показать ему, что вы воспринимаете сказанное без осуждения. Вам необходимо продемонстрировать, что вы по крайней мере понимаете, как ему представляется ситуация с его точки зрения, даже если ваша позиция в этом вопросе — иная.

Иногда следовать такому подходу сложно, особенно когда конфликт уже разгорелся. Однако, если вы сумеете успокоить себя достаточно для того, чтобы сконцентрировать внимание на активном слушании, вы обнаружите, что при разрешении конфликтов такой подход может творить просто чудеса. Он поможет успокоить другого человека, если этот человек нервничает или раздражен. Он вымостит дорогу к более спокойному обсуждению ситуации. И он сделает вас намного более общительным.

Специалисты в области человеческого общения утверждают, что при выслушивании собеседника важно воспринимать две вещи. Первая — это содержание, то есть то, что было сказано. Вторая — чувства говорящего. В конфликтной ситуации многие чувства могут быть скрыты под бесстрастными словами. Очень важно обнаружить и понять их для того, чтобы можно было выработать удовлетворительное решение. Например, человека может мучить невыраженная враждебность, как в случае супругов, когда один из них в конце концов говорит «ладно, ладно, делай все, что хочешь» только для того, чтобы прекратить спор. Хотя внутри у человека просто все кипит. Внешний спор закончен, но внутренний конфликт остался, и он снова даст себя знать.

Если вы попали в ситуацию, в которой кого-то одолевают подспудные отрицательные эмоции, то вполне вероятно, что вы почувствуете гнев или обиду, когда они отражаются на голосе говорящего. Вам может захотеться не обратить на это внимание, чтобы поддержать внешнее спокойствие. Но

лучше всего признать существование этих скрытых чувств. Вы можете даже сослаться на свои ощущения, чтобы можно было потрудиться над снижением создавшейся напряженности. В одном из вариантов вы можете с этой целью намекнуть человеку, что скрываемые им чувства не остались для вас незамеченными, в таких выражениях: «Мне кажется, что...» или «Похоже, что...». Затем добавьте свою интерпретацию: «Вы чувствуете (вставьте подходящее случаю _____» Таким образом, вы вежливо высказываете свои предположения (не стараясь при этом навязывать свою оценку другому человеку словами типа «вы должны чувствовать...»), человек видит, что вы небезразличны, не имеете предубеждений в его адрес и беспокоитесь о разрешении проблемы, а не о ее замалчивании. После этого человек может дать вам понять, насколько вы близки к истине в своих предположениях, и осознает, что он действительно услышан и понят. После обнаружения скрытых чувств, их открытого обсуждения и сознательного овладения ими у вас появляется намного больше шансов выработать удовлетворяющее обоих решение.

Предположите, например, что вы слушаете человека и понимаете, что он говорит не то, что думает. Вы можете задать вопрос или сделать замечание, свидетельствующее о том, что вы действительно обеспокоены этим, а также предоставляете возможность человеку выразить свои истинные чувства или нужды. Нижеследующая схема поможет вам быстрее ориентироваться в подобных ситуациях.

Что сказано другим человеком	**Что он, по вашему мнению, чувствует или подразумевает**	**Что вы можете сказать, чтобы вскрыть истинные мысли или чувства**
«Делай, что хочешь»	«Мне не нравится то, что ты собираешься делать, но мое мнение тебя, кажется, не волнует. Я думаю, что ты сделал бы это в любом случае».	«Мне кажется, что на самом деле тебе это не по душе. Чего ты в действительности хочешь и не обсудить ли нам это?»
«Мне все равно»	«Мне не все равно, но говорить об этом нет смысла. Ведь ты меня не слушаешь».	«Но тебя же раздражает случившееся и меня заботит твое восприятие».
«Поступай так, как считаешь нужным»	«Я слишком устал спорить с тобой. Делай, что хочешь, хоть я и против».	«Но мне бы хотелось быть уверенным в твоем согласии и поддержке. Как бы сделать так,

		чтобы мы оба достигли желаемого?»
«Ладно» или любое другое слово внешнего одобрения, сказанное неохотно или с гневом в голосе	«Я не согласен, и на самом деле очень зол на тебя. Мне кажется, ты помыкаешь мной».	«Но мне кажется, что тебе это не очень нравится. Как ты к этому относишься на самом деле? Я действительно хочу это знать».

Запомните, следовательно, что правильно слушать — это слышать и воспринимать истинные чувства говорящего. Это ключевой принцип. Некоторые другие изложены ниже.

— **Слушать с сочувствием.** Какими бы отрицательными эмоциями вы ни были охвачены, отделите себя от них и слушайте с открытым восприимчивым сознанием. Попытайтесь представить себя на месте другого человека. Представьте, как эта ситуация может выглядеть с его точки зрения. Вообразите, как вы и ваши ответы воспринимаются с позиции другого человека.

— **Сосредоточиться на предмете разговора.** Не позволяйте себе уходить в сторону, отвлекаясь особенностями личности говорящего. Напоминайте себе, что необходимо слушать то, о чем говорит человек и что составляет предмет разговора. Если разговор отклонился от темы, то, задавая подходящие вопросы, вы можете вернуть его к исходному предмету.

— **Относиться к говорящему уважительно.** Что бы человек ни говорил, вы должны показывать, что уважительно относитесь к тому, что он говорит и чувствует. При этом помните, что вас не должна засосать трясина взаимных оскорблений и других проявлений неуважения. Напротив, вам следует заострить внимание на необходимости слушать и слышать друг друга. Если, например, человек, с которым вы спорите, скажет что-нибудь подобное: «Вы — ничтожество», постарайтесь ответить пониманием и симпатией его скрытым чувствам. Признайте его гнев или раздражение. Вернитесь к предмету спора, сказав что-нибудь наподобие: «Похоже, ситуация действительно вас беспокоит. Что бы вы хотели в связи с этим предпринять?» Вы можете также напомнить другому человеку о необходимости сохранять уважительное отношение друг к другу, сказав, например: «Я знаю, что вы разгневаны, но давайте попробуем не наносить друг другу оскорблений, а попытаемся совместными усилиями найти приемлемое для обоих решение проблемы». Иными словами, стараясь контролировать свои

эмоции, поднимитесь на более высокий уровень. Затем как можно быстрее постарайтесь вернуться к конструктивному обсуждению вопроса.

— **Слушать внимательно, не делая оценок.** Это наилучший способ дать человеку возможность высказать то, что он в действительности думает, и выговорить все те эмоции, которые могут препятствовать решению проблемы. Это позволит человеку «выпустить пар». При этом лучше просто время от времени кивать головой. Вы можете иногда вставлять поощрительное «да-да» или реплики типа «так вот что произошло?» или «а вы что?». Это будет свидетельствовать о том, что вы слушаете со вниманием. Такое поведение слушателя создает также свободную непринужденную атмосферу, в которой говорящему легко делиться своими мыслями. В идеальном случае своим внимательным беспристрастным выслушиванием вы сможете побудить другого человека вести себя аналогичным образом, когда придет время говорить вам. Это позволит вам пройти долгий путь к созданию той атмосферы, которая необходима для разрешения конфликта.

— **Высказывать свое мнение об услышанном, чтобы показать человеку, что его действительно слушают.** Повторите своими словами те наиболее важные пункты, которые отмечены другим человеком. Вы можете также высказать свои мысли в отношении чувств другого человека. Идея состоит в том, чтобы служить говорящему как бы зеркалом, свидетельствующим о том, что его действительно слушают и понимают. Речь не идет о повторении его слов и выражений. Вы перефразируете сказанное и представляете свое восприятие чувств другого человека. Это делает более ясным обращение к вам, дает возможность не упустить ничего и предоставляет человеку возможность поправить вас, если вы что-то неправильно поняли.

Перефразируя сказанное, начинайте со слов типа: «Дайте-ка сообразить, правильно ли я вас понял» или «Прав ли я, полагая, что вы говорите?..» После этого вы описываете иными словами то, что услышали. Если же вы описываете чувства другого человека, то вы можете сказать что-нибудь наподобие: «Вы кажетесь (разгневанным, расстроенным, смущенным...) в связи с (указать ситуацию)». Будьте при этом осторожны и не слишком категоричны (не говорите «вы смущены»). Свяжите свои оценки с вашими предположениями или восприятием другого человека. Скажите

лучше: «Вы кажитесь мне...» Симпатизирующий интерпретационный комментарий может оказаться особенно кстати, когда человек кажется очень расстроенным. Он даст человеку понять, что его состояние от вас не ускользнуло, хотя и не было выражено словами. Когда вы говорите что-то типа: «Похоже, вы действительно разгневаны этим» или «Кажется, это в самом деле причинило вам страдание», при условии, что вы не ошиблись в своих предположениях, другой человек почувствует вашу заботу непонимание. Это даже может помочь ему разобраться в своих собственных чувствах. Такой подход помогает устранить барьеры в общении. Он позволяет преодолевать враждебность.

— **Отметьте то, чего вы не поняли или в чем вы не уверены.** Важность этого пункта достаточно велика для того, чтобы выделить его в этой главе раньше оставшихся. Это составная часть эффективного выслушивания. Смысл ее состоит в том, чтобы получить больше информации, если вы услышали о некоторых фактах, которые вы не поняли или в понимании которых вы не уверены. Этот принцип может показаться очевидным, однако многие люди не следуют ему и оставляют после беседы «белые пятна». Оставшееся непонимание может порождать новое непонимание. Для стирания таких пятен можно использовать следующие слова: «Вы имеете в виду, что?..», «Вы чувствуете (раздражение, гнев, обиду...) ?», «Не могли бы вы рассказать о случившемся подробнее?», «Я не понял, что вы только что сказали».

— **Побуждайте человека к дальнейшему разговору.** Если вы чувствуете, что человек не полностью описал ситуацию, свою точку зрения или свои чувства, вы можете побудить его к тому, чтобы он рассказал несколько больше. Для этого вы можете обратиться к нему со следующими словами: «Не могли бы вы рассказать об этом немного подробнее?», «Расскажите мне об этом больше.», «Что вы почувствовали, когда...?» или «Не могли бы вы мне сказать, почему это так важно для вас?». Когда вы спрашиваете о таких вещах, задавайте ваш вопрос нейтральным тоном, чтобы вызвать человека на откровенность. Не спрашивайте об этом так, как будто вас больше интересует причина, по которой он испытывает те или иные чувства либо поступает так или иначе. В таком случае человек может занять защитную позицию. А идея состоит в том, чтобы и содержанием вопроса, и тоном, которым он задан, побудить человека к дальнейшему разговору с вами.

— Используйте для поддержания разговора неречевые средства. Улыбайтесь, если можете, склоняйтесь к говорящему, кивайте головой, смотрите в глаза. Поддакивайте, чтобы показать,что вы слушаете и воспринимаете сказанное.

Помните, что основная задача состоит в том, чтобы показать человеку, что вы небезразличны к сказанному им. Вначале необходимость постоянного выражения внимания и понимания может вызывать в вас некоторый дискомфорт. Но потом такое поведение станет естественным. И если вы отнесетесь к этому серьезно, то вскоре обнаружите, что искренне интересуетесь словами и чувствами других.

Выражение ваших собственных чувств и интересов без угроз в чужой адрес

Вы можете использовать приобретенные вами в общении навыки для снижения эмоционального накала конфликта, для определения желаний другого человека, для создания той атмосферы, которая способствует разрешению конфликта. Вы можете использовать эти навыки также и для выражения собственных чувств и интересов. И вы можете сделать это таким образом, который сводит к минимуму возможность эскалации, или даже возникновения конфликта.

Ключевой подход в этом случае состоит в использовании так называемых «Я-утверждений» или «Я-обращений». В целом, это способ сообщения кому-либо информации о ваших собственных нуждах, чувствах или оценках без оскорбления или осуждения. Вы говорите о том, чего ВЫ хотите, что ВАМ необходимо или что ВЫ думаете, а не о том, что следует делать или говорить другому. Вы отстаиваете свои интересы, но при этом не оказываете давления на другого человека. Таким образом, оппонент не осуждается, не обвиняется и не атакуется; человек не будет чувствовать себя припертым к стенке, у него не будет необходимости защищаться и, следовательно, затевать или обострять конфликт.

«Я-утверждения» просто начинаются с местоимения «Я» и выражают собственное чувство или реакцию. Например, если вы чувствуете, что вам нужно больше времени для того, чтобы ответить на высказанное желание другого человека, вы можете сказать: «Мне бы хотелось иметь больше времени для того, чтобы обдумать это». Или, если вы имеете иную точку зрения на какую-то проблему, вы можете сказать что-нибудь наподобие: «Я не согласен с вами в этом вопросе, и МНЕ бы хотелось выразить свое

отношение к нему». Если вам хотелось бы получить что-то от другого человека, то вы могли бы выразить свое желание в форме нейтрального требования: «Был бы признателен, если бы вы могли сделать это для меня как можно быстрее».

«ВЫ-утверждения» или «ВЫ-обращения», напротив, могут раздувать конфликты, поскольку для другого человека они представляются обвинительными, осудительными и наступательными, и, следовательно, вынуждающими занимать оборонительную позицию. Вот примеры типичных «ВЫ-утверждений: «ВЫ ошибаетесь», «ВЫ должны сделать то-то и то-то», «ВЫ поступаете опрометчиво», «ВЫ всегда...»

Основная проблема с «ВЫ-утверждениями» состоит в том, что они создают впечатление вашей правоты и неправоты другого человека. Фактически, они отражают отличие мнения или точки зрения человека, которому они принадлежат. Тем способом, которым их обычно произносят, легко можно вызвать раздражение оппонента, побудить его к защитной реакции. Человек может почувствовать себя обвиненным в чем-либо и ощутить потребность объясниться или оправдаться. Его может рассердить то, что утверждающий считает себя правым настолько, что может позволить себе подобные замечания. В этом случае конфликт возникает не в связи с какой-то проблемой, а в связи с отношением к ней человека, допускающего «ВЫ-утверждения». Ситуация при этом только ухудшается.

Прекрасным примером этому может служить ситуация родитель—ребенок, в которой родитель сердится на ребенка за то, что тот сделал что-то не так, например, оставил свою комнату неприбранной. Вместо того, чтобы попросить ребенка убрать в комнате или придумать что-нибудь такое, что побуждало бы ребенка в будущем держать комнату в чистоте и порядке, родитель говорит что-то типа: «Ты всегда оставляешь в комнате грязь». Теперь конфликт уже не связан с самой комнатой. После сказанного конфликтная ситуация возникает в связи с тем, что и почему делает ребенок, а также с тем, всегда или только иногда он делает это. В результате ребенок чувствует, что он плохой ребенок, и обижается.

Супружеские пары часто впадают в утверждения такого рода. Они бросают друг другу обвинения по разным поводам («Ты никогда не выносишь мусор», «Почему ты не можешь делать ... как ...»), вместо того, чтобы сфокусировать внимание на самом вопросе и решить его («Не могли бы мы

как-нибудь договориться о том, кто выносит мусор?», «Можешь ли ты выносить его по ..?» или «Мне бы хотелось, чтобы ты ...»).

Если вы изложите содержание «ВЫ-утверждения», выражающего то, что вы хотите от другого человека, в более нейтральной форме, используя для смягчения требования форму «Я-обращения», то это скорее всего поможет установить положительный продуктивный контакт. Другой человек в этом случае будет в большей мере готов слушать и отвечать, не ощущая при этом конфронтации и не испытывая соответствующих отрицательных эмоций.

Ниже приведены примеры того, как кажущиеся обвинительными «ВЫ-утверждения» можно превратить в более мягкие и эффективные «Я-утверждения».

«ВЫ-утверждения»	**«Я-утверждения»**
Обвиняя:	**Выражая чувства, интересы и ориентируя на результат:**
«Если что-то необходимо сделать, то ВЫ не звоните мне до последней минуты».	«Когда вы в последнюю минуту звоните мне и просите составить планы, Я не всегда бываю свободным для работы с вами, хотя Я и готов сделать все, что могу. Иногда мне бывает обидно, что вы не звоните мне так долго. Я был бы вам весьма признателен, если бы в будущем вы предупреждали меня чуть раньше».
«Почему ВЫ всегда меня перебиваете?	«Когда вы пытаетесь сказать мне что-то, когда говорю Я, то Я не могу уделить внимание тому, что вы мне говорите, так как сосредоточен на своих мыслях и словах. Я был бы вам очень благодарен, если бы вы потерпели, пока я не договорю, конечно же, исключая те случаи, когда вы считаете свои слова настолько важными, что сказать их небходимо сразу».
«ВЫ не уважаете меня. ВЫ никогда не вспоминаете о моем дне рождения».	«Когда вы не вспоминаете о моем дне рождения, мне кажется, что Я вам безразличен. Мне бы хотелось думать, что это не так»
«ВЫ докучаете мне вашими вопросами»	«Если вы спрашиваете меня о чем-то, когда я занят другим, Я чувствую раздражение, потому что я не готов уделить вам внимание. Я был бы вам признателен, если бы вы задали мне все свои

	вопросы в более подходящее время, например, в ... (вы указываете время)»
«ВЫ никогда не делаете то, чего хочу я; Вы всегда поступаете по своему усмотрению»	«Когда вы принимаете решение за нас обоих, не спрашивая моего мнения, Я чувствую обиду, и МНЕ кажется, что вас не интересует моя точка зрения. Мне бы хотелось, чтобы мы совместно обсуждали эти вопросы, так чтобы были учтены желания обоих».

Согласно основной модели этих более сложных «Я-обращений» фраза начинается с нейтрального необвинительного описания поведения другого человека, которое вас не удовлетворяет. Затем следует описание ваших рациональных и эмоциональных реакций на это поведение. Объясните после этого, почему это поведение составляет затруднение для вас, или просто укажите, как оно на вас отражается. Наконец, в очень вежливых неагрессивных выражениях опишите то, чего бы вы желали. При этом используйте такие обороты, как «Мне бы хотелось», «Я был бы вам признателен» или «Я бы предпочел».

Расчлененная на элементы модель «Я-обращения» выглядит следующим образом:

«Когда вы (необвинительное описание поведения, поступка другого человека), я чувствую (ваши ощущения или эмоции в связи с этим поведением), потому что (почему это поведение составляет для вас проблему или как оно действует на вас), и я бы хотел, я был бы вам признателен, я бы предпочел (описание вашего желания)».

РЕЗЮМЕ
Как преодолевать конфликты с помощью ключевых элементов общения

Общение — это лучший способ избежать конфликта или разрешить его, если он уже возник. Запомните следующие ключевые элементы общения:

— Уделяйте внимание неречевым свидетельствам того, что слова говорящего расходятся с его мыслями или чувствами. Выносите это противоречие на открытое обсуждение.

— Следите за тем, чтобы у вас или у другого человека не было скрытых ложных предположений или установок.

Обсуждайте их открыто, так, чтобы ошибки можно было исправить.

— Старайтесь делать общение открытым. Дипломатично говорите о том, что думаете или чувствуете, и побуждайте к этому другую сторону.

— Избегайте неясностей. Если вам что-нибудь не понятно, то просите объяснить. Если что-то не понятно кому-то другому, дайте объяснение в свою очередь.

— Научитесь правильно слушать. Проявляйте при этом заинтересованность и уважение к говорящему. Проявляйте сочувствие и дайте ему понять, что он услышан и понят. Слушайте внимательно, не прерывая и не осуждая. Время от времени передавайте услышанное своими словами, чтобы показать, что вы следите за ходом изложения.

— Выражайте собственные чувства и желания в вежливой форме, используя «Я-утверждения». Избегайте «Вы-утверждений», которые могут вызвать отрицательные эмоции у оппонента.

Выбор стиля поведения, соответствующего конфликтной ситуации

Когда вы находитесь в конфликтной ситуации, для более эффективного решения проблемы необходимо выбрать определенный стиль поведения, учитывая при этом ваш собственный стиль, стиль других вовлеченных в конфликт людей, а также природу самого конфликта. Настоящая глава призвана помочь вам в определении этих стилей и их наиболее эффективном использовании для того, чтобы, попадая в различные конфликтные ситуации, вы были вооружены соответствующей стратегией разрешения конфликта.

Определение стилей разрешения конфликтов

Существует пять таких основных стилей. Они описаны и широко использованы в программах обучения управлению делами, в основу которых положена система, называемая методом Томаса — Килменна (разработан Кеннетом У. Томасом и Ральфом Х. Килменном в 1972 году). Система позволяет создать для каждого человека свой собственный стиль разрешения конфликта. Основные стили поведения в конфликтной ситуации связаны с общим источником любого конфликта — несовпадением интересов двух и более сторон.

Ваш стиль поведения в конкретном конфликте определяется той мерой, в которой вы хотите удовлетворить собственные интересы (действуя пассивно или активно) и интересы другой стороны (действуя совместно или индивидуально). Если представить это в графической форме, то получим сетку Томаса — Килменна, позволяющую определить место и название для каждого из пяти основных стилей разрешения конфликтов.

Сетка Томаса — Килменна

Мера, в которой вы стараетесь удовлетворить интересы другой стороны

Эта сетка поможет вам определить собственный стиль или стиль любого другого человека. Начните со стороны, на которой отмечены активные и пассивные действия. Если ваша реакция пассивна, то вы будете стараться выйти из конфликта; если она активна, то вы предпримете попытки разрешить его. Такие оценки вы можете сделать для себя и для других участвующих в конфликте сторон.

Верхняя часть сетки относится к совместным действиям. Если вы предпочитаете совместные действия, то вы будете пытаться разрешить конфликт вместе с другим человеком или группой людей, которые в нем участвуют. Если же предпочитаете действовать индивидуально, то вы будете искать свой путь решения проблемы или путь уклонения от ее решения. Степень кооперативности в поведении также легко может быть оценена для вас и для других людей.

Когда вы сложите вместе эти две части сетки, вы

получите матрицу из пяти стилей со стилем компромисса в середине. Он в равных мерах включает кооперативное и индивидуальное, а также пассивное и активное поведение. Если вы внимательнее рассмотрите эти различные стили, то вы можете узнать тот, к которому вы обычно прибегаете в конфликтных ситуациях; вь можете также определить и те стили, которыми обычно пользуются связанные с вами люди. Однако в определенных условиях вы можете отдать предпочтение другому стилю. Каждый человек может в какой-то степени использовать все эти стили, но обычно имеет приоритетные. Кроме того, некоторые стили могут быть наиболее эффективными для разрешения конфликтов определенного типа. Ниже кратко описан каждый из упомянутых стилей; в конце главы описаны способы применения каждого из них.

Стиль конкуренции

Как показывает сетка, человек, использующий стиль конкуренции, весьма активен и предпочитает идти к разрешению конфликта своим собственным путем. Он не очень заинтересован в сотрудничестве с другими людьми, но зато способен на волевые решения. Рационалист может сказать: «Меня не беспокоит то, что думают другие. Я собираюсь доказать им, что у меня есть свое решение проблемы». Или, согласно описанию динамики процесса Томасом и Килменном, вы стараетесь в первую очередь удовлетворить собственные интересы в ущерб интересам других, вынуждая других людей принимать ваше решение проблемы. Для достижения цели вы используете свои волевые качества; и если воля ваша достаточно сильна, то вам это удается.

Это может быть эффективным стилем в том случае, когда вы обладаете определенной властью; вы знаете, что ваше решение или подход в данной ситуации правильны и вы имеете возможность настаивать на них. Однако это, вероятно, не тот стиль, который вы хотели бы использовать в личных отношениях; вы хотите ладить с людьми, но стиль конкуренции может вызывать в них чувство отчуждения. А если вы применяете такой стиль в ситуации, в которой вы не обладаете достаточной властью, например, когда по какому-то вопросу ваша точка зрения расходится с точкой зрения начальника, вы можете обжечься.

Вот примеры тех случаев, когда следует использовать этот стиль:

— исход очень важен для вас и вы делаете большую ставку на свое решение возникшей проблемы;

— вы обладаете достаточным авторитетом для принятия решения и представляется очевидным, что предлагаемое вами решение — наилучшее;

— решение необходимо принять быстро и у вас есть достаточно власти для этого;

— вы чувствуете, что у вас нет иного выбора и что вам нечего терять;

— вы находитесь в критической ситуации, которая требует мгновенного реагирования;

— вы не можете дать понять группе людей, что находитесь в тупике, тогда как кто-то должен повести их за собой;

— вы должны принять непопулярное решение, но сейчас вам необходимо действовать и у вас достаточно полномочий для выбора этого шага.

Когда вы используете этот подход, вы можете быть не очень популярным, но вы завоюете сторонников, если он даст положительный результат. Но если вашей основной целью является популярность и хорошие отношения со всеми, то этот стиль использовать не следует, он рекомендуется скорее в тех случаях, когда предложенное вами решение проблемы имеет для вас большое значение, когда вы чувствуете, что для его реализации вам необходима действовать быстро, и когда вы верите в победу, потому что обладаете для этого достаточной волей и властью.

Стиль уклонения

Второй из пяти основных подходов к конфликтной ситуации реализуется тогда, когда вы не отстаиваете свои права, не сотрудничаете ни с кем для выработки решения проблемы или просто уклоняетесь от разрешения конфликта. Вы можете использовать этот стиль, когда затрагиваемая проблема не столь важна для вас, когда вы не хотите тратит силы на ее решение или когда вы чувствуете, что находитесь в безнадежном положении. Этот стиль рекомендуется также в тех случаях, когда вы чувствуете себя неправым и предчувствуете правоту другого человека или когда этот человек обладает большей властью. Все это — серьезные основания для того, чтобы не отстаивать собственную позицию. Вы можете попытаться изменить тему, выйти из комнаты или сделать что-нибудь такое, что устранит или

отсрочит конфликт: Вы можете подумать: «Я не собираюсь заниматься этим сейчас». Короче говоря, вы не делаете попыток удовлетворить собственные интересы или интересы другого человека. Вместо этого вы уходите от проблемы, игнорируя ее, перекладывая ответственность за ее решение на другого, добиваясь отсрочки решения или используя иные приемы.

Стиль уклонения может оказаться подходящим в тех случаях, когда вы вынуждены общаться со сложным человеком и когда нет серьезных оснований продолжать контакты с ним. Этот подход может быть полезным также, если вы пытаетесь принять решение, но не знаете, что предпринять, и принимать это решение сейчас же нет необходимости. Вместо того, чтобы создавать напряженность, стараясь немедленно решить проблему, вы можете позволить себе роскошь отсрочки и можете сознательно уклониться от выбора сегодня. Может быть, вам потребуется создать впечатление, что вы вернетесь к этому вопросу при удобном случае; иными словами, этот подход может выглядеть как промедление или уход от ответственности. Этот стиль подходит также для тех случаев, когда вы чувствуете, что для решения конкретной проблемы вы не располагаете достаточной информацией. Если вы должны занять выжидательную позицию и ответ может дать само время, то лучше признать это и сказать себе: «Сейчас я не могу заниматься этим. Я подожду».

Ниже приведены наиболее типичные ситуации, в которых рекомендуется применять стиль уклонения:

— напряженность слишком велика и вы ощущаете необходимость ослабления накала;

— исход не очень важен для вас и вы считаете, что решение настолько тривиально, что не стоит тратить на него силы;

— у вас трудный день, а решение этой проблемы может принести дополнительные неприятности;

— вы знаете, что не можете или даже не хотите решить конфликт в свою пользу;

— вы хотите выиграть время, может быть, для того, чтобы получить дополнительную информацию или чтобы заручиться чьей-либо поддержкой;

— ситуация очень сложна, и вы чувствуете, что разрешение конфликта потребует слишком многого от вас;

— у вас мало власти для решения проблемы или для ее решения желательным для вас способом;

— вы чувствуете, что у других больше шансов решить эту проблему;

— пытаться решить проблему немедленно опасно, поскольку вскрытие и открытое обсуждение конфликта может только ухудшить ситуацию.

Несмотря на то, что некоторые могут посчитать стиль уклонения «бегством» от проблем и от ответственности, а не эффективным подходом к разрешению конфликтов, в действительности уход или отсрочка могут быть вполне подходящей и конструктивной реакцией на конфликтную ситуацию. Вполне вероятно, что, если вы постараетесь игнорировать ее, не выражать к ней свое отношение, уйти от решения, сменить тему или перенести внимание на что-нибудь другое, то конфликт разрешится сам собой. Если нет, то вы сможете заняться им позже, когда будете больше готовы к этому.

Стиль приспособления

Третьим стилем является стиль приспособления. Он означает то, что вы действуете совместно с другим человеком, не пытаясь отстаивать собственные интересы. Вы можете использовать этот подход, когда исход дела чрезвычайно важен для другого человека и не очень существен для вас. Этот стиль полезен также в тех ситуациях, в которых вы не можете одержать верх, поскольку другой человек обладает большей властью; таким образом, вы уступаете и смиряетесь с тем, чего хочет оппонент. Томас и Килменн говорят, что вы действуете в таком стиле, когда жертвуете своими интересами в пользу другого человека, уступая ему и жалея его. Поскольку, используя этот подход, вы откладываете свои интересы в сторону, то лучше поступать таким образом тогда, когда ваш вклад в данном случае не слишком велик или когда вы делаете не слишком большую ставку на положительное для вас решение проблемы. Это позволяет вам чувствовать себя комфортно по отношению к желаниям другого человека. Но вы не захотите приспосабливаться к кому-то, если вы будете чувствовать себя обиженным. Если вы считаете, что уступаете в чем-то важном для вас, и чувствуете в связи с этим неудовлетворенность, то стиль приспособления в этом

случае, вероятно, неприемлем. Он может оказаться неприемлемым и в той ситуации, когда вы чувствуете, что другой человек не собирается в свою очередь поступиться чем-то или что этот человек не оценит сделанного вами. Этот стиль следует использовать тогда, когда вы чувствуете, что, немного уступая, вы теряете мало. Или же вы можете прибегнуть к такой стратегии, если в данный момент необходимо несколько смягчить ситуацию, а потом вы предполагаете вернуться к этому вопросу и отстоять свою позицию.

Стиль приспособления может немного напоминать стиль уклонения, поскольку вы можете использовать его для получения отсрочки в решении проблемы. Однако основное отличие состоит в том, что вы действуете вместе с другим человеком; вы участвуете в ситуации и соглашаетесь делать то, чего хочет другой. Когда же вы применяете стиль уклонения, вы не делаете ничего для удовлетворения интересов другого человека. Вы просто отталкиваете от себя проблему.

Вот наиболее характерные ситуации, в которых рекомендуется стиль приспособления:

— вас не особенно волнует случившееся;

— вы хотите сохранить мир и добрые отношения с другими людьми;

— вы чувствуете, что важнее сохранить с кем-то хорошие взаимоотношения, чем отстаивать свои интересы;

— вы понимаете, что итог намного важнее для другого человека, чем для вас;

— вы понимаете, что правда не на вашей стороне;

— у вас мало власти или мало шансов победить;

— вы полагаете, что другой человек может извлечь из этой ситуации полезный урок, если вы уступите его желаниям, даже не соглашаясь с тем, что он делает, или считая, что он совершает ошибку.

Уступая, соглашаясь или жертвуя своими интересами в пользу другого человека, вы можете смягчить конфликтную ситуацию и восстановить гармонию. Вы можете и в дальнейшем довольствоваться итогом, если считаете его приемлемым для себя. Или же вы можете использовать этот период затишья для того, чтобы выиграть время, так,чтобы потом можно было добиться окончательного желательного для вас решения.

Стиль сотрудничества

Четвертым является стиль сотрудничества. Следуя этому стилю, вы активно участвуете в разрешении конфликта и отстаиваете свои интересы, но стараетесь при этом сотрудничать с другим человеком. Этот стиль требует более продолжительной работы по сравнению с большинством других подходов к конфликту, поскольку вы сначала «выкладываете на стол» нужды, заботы и интересы обеих сторон, а затем обсуждаете их. Однако, если у вас есть время и решение проблемы имеет достаточно важное для вас значение, то это хороший способ поиска обоюдовыгодного результата и удовлетворения интересов всех сторон.

Этот стиль особенно эффективен, когда стороны имеют различные скрытые нужды. В таких случаях бывает затруднительным определение источника неудовлетворенности. Вначале может показаться, что оба хотят одного и того же или имеют противоположные цели на отдаленное будущее, что является непосредственным источником конфликта. Однако существует различие между внешними декларациями или позициями в споре и подспудными интересами или нуждами, которые служат истинными причинами конфликтной ситуации.

Например, кажущейся причиной конфликта на работе может быть медлительность служащего. Но эта медлительность может скрывать более глубокий конфликт, причина которого — неудовлетворенность работой (недостаточное уважение, признание или недостаточная ответственность, что отчуждает человека от его работы). Если оказывать воздействие только на поверхностные проявления, то это будет подобно всего лишь внешнему косметическому ремонту, низкая эффективность которого проявится со временем, поскольку корни проблемы останутся. Человек может перестать быть медлительным, но тогда он будет прибегать к неосознанному саботажу, устраивая дополнительные перерывы в работе или используя в личных целях рабочее оборудование, убеждая самого себя в том, что он имеет на это право, поскольку его работа оценивается и оплачивается недостаточно. И это будет его способ получения некоторой компенсации. Стиль же сотрудничества побуждает каждого человека к открытому обсуждению его нужд и желаний. Служащий в описанной выше ситуации может прямо заявить о том, что он нуждается в признании,

в более высокой оценке и ответственности. Если его начальник поймет это, то он пойдет этому человеку навстречу, а в результате служащий будет в большей степени посвящать себя работе, и, таким образом, проблема медлительности будет решена с дополнительными положительными эффектами.

Иными словами, для успешного использования стиля сотрудничества необходимо затратить некоторое время на поиск скрытых интересов и нужд для разработки способа удовлетворения истинных желаний обеих сторон. Раз вы оба понимаете, в чем состоит причина конфликта, вы имеете возможность вместе искать новые альтернативы или выработать приемлемые компромиссы.

Такой подход рекомендуется использовать в описанных ниже ситуациях:

— решение проблемы очень важно для обеих сторон и никто не хочет полностью от него устраниться;

— у вас тесные, длительные и взаимозависимые отношения с другой стороной;

— у вас есть время поработать над возникшей проблемой (это хороший подход к разрешению конфликтов на почве долгосрочных проектов);

— и вы, и другой человек осведомлены в проблеме и желания обеих сторон известны;

— вы и ваш оппонент хотите поставить на обсуждение некоторые идеи и потрудиться над выработкой решения;

— вы оба способны изложить суть своих интересов и выслушать друг друга;

— обе вовлеченные в конфликт стороны обладают равной властью или хотят игнорировать разницу в положении для того, чтобы на равных искать решение проблемы.

Сотрудничество является дружеским, мудрым подходом к решению задачи определения и удовлетворения интересов обеих сторон. Однако это требует определенных усилий. Обе стороны должны выделить на это некоторое время, и они должны уметь объяснить свои желания, выразить свои нужды, выслушать друг друга и затем выработать альтернативные варианты и решения проблемы. Отсутствие одного их этих элементов делает такой подход неэффективным. Сотрудничество среди прочих стилей является самым трудным, однако он позволяет выработать наиболее удовлетворяющее обе стороны решение в сложных и важных конфликтных ситуациях.

Столь компромисса

В середине сетки находится стиль компромисса. Вы немного уступаете в своих интересах, чтобы удовлетворить их в оставшемся, другая сторона делает то же самое. Иными словами, вы сходитесь на частичном удовлетворении своего желания и частичном выполнении желания другого человека. Вы делаете это, обмениваясь уступками и торгуясь для разработки компромиссного решения.

Такие действия могут в некоторой мере напоминать сотрудничество. Однако компромисс достигается на более поверхностном уровне по сравнению с сотрудничеством; вы уступаете в чем-то, другой человек также в чем-то уступает и в результате вы можете прийти к общему решению. Вы не ищете скрытые нужды и интересы как в случае применения стиля сотрудничества. Вы рассматриваете только то, что говорите друг другу о своих желаниях.

Стиль компромисса наиболее эффективен в тех случаях, когда вы и другой человек хотите одного и того же, но знаете, что одновременно это для вас невыполнимо. Например, вы оба хотите занять одну должность или, находясь в отпуске вдвоем, вы хотите провести его по-разному. Следовательно, вы вырабатываете некоторый компромисс, основанный на незначительных взаимных уступках. Например, в случае совместного отпуска вы можете договориться следующим образом: «Хорошо, мы проведем часть отпуска в горах, а часть — на берегу моря».

Стиль сотрудничества отличается тем, что, используя его, вы бы старались найти скрытые интересы и выработать решение, исходя из них. Например, если вы оба претендуете на выполнение какой-то функциональной обязанности, то, всесторонне обсудив этот вопрос, вы можете прийти к выводу, что в действительности ваш интерес не связан с какой-то конкретной функцией на службе; просто вы хотите добиться признания, связанного с тем, что вам доверяют ее выполнять; при этом вы можете добиться его иным способом. Вы можете добиться большего обеспечения со стороны секретариата и большего рабочего помещения. При использовании стиля сотрудничества вы сосредоточиваете внимание на удовлетворении скрытых нужд и желаний; применяя стиль компромисса, вы рассматриваете конфликтную ситуацию, как нечто данное и ищете способ повлиять на нее или изменить ее, уступая или обмениваясь

уступками. Целью сотрудничества является выработка долгосрочного взаимовыгодного решения; в случае компромисса это может быть сиюминутный подходящий вариант. В результате удачного компромисса человек может выразить свое согласие следующим образом: «Я могу смириться с этим». Ударение делается не на решении, которое удовлетворяет интересы обеих сторон, а на варианте, который можно выразить словами: «Мы не можем оба выполнить полностью свои желания, следовательно, необходимо прийти к решению, с которым каждый из нас мог бы смириться».

В таких ситуациях сотрудничество может оказаться даже невозможным. Возможно, что ни один из вас не имеет ни времени, ни сил, необходимых для него, или ваши интересы исключают друг друга. И тогда вам может помочь только компромисс.

Ниже перечислены типичные случаи, в которых стиль компромисса наиболее эффективен:

— обе стороны обладают одинаковой властью и имеют взаимоисключающие интересы;

— вы хотите получить решение быстро, потому что у вас нет времени или потому что это более экономичный и эффективный путь;

— вас может устроить временное решение;

— вы можете воспользоваться кратковременной выгодой;

— другие подходы к решению проблемы оказались неэффективными;

— удовлетворение вашего желания имеет для вас не слишком большое значение и вы можете несколько изменить поставленную вначале цель;

— компромисс позволит вам сохранить взаимоотношения и вы предпочитаете получить хоть что-то, чем все потерять.

Компромисс часто является удачным отступлением или даже последней возможностью прийти к какому-то решению. Вы можете выбрать этот подход с самого начала, если вы не обладаете достаточной властью для того, чтобы добиться желаемого, если сотрудничество не возможно, и если никто не хочет односторонних уступок. Таким образом, вы частично удовлетворяете свои интересы, а другой человек — частично свои, при этом вы всегда можете в будущем попытаться использовать иной подход

к разрешению конфликта, если первичный компромисс, как вам кажется, устраняет проблему не надолго.

Когда вы стараетесь найти компромисс с кем-то, вам следует начинать с прояснения интересов и желаний обеих сторон. После этого необходимо очертить область совпадения интересов. Вы должны выдвигать предложения, выслушивать предложения другой стороны, быть готовым к уступкам, обмену услугами и т. п. Продолжайте переговоры до тех пор, пока вы способны выработать приемлемую для обеих сторон формулу взаимных уступок. В идеальном варианте компромисс устроит вас обоих.

Определение своего собственного стиля

Важно понять, что каждый из этих стилей эффективен только в определенных условиях, и ни один из них не может быть выделен как самый лучший. В принципе, вы должны уметь эффективно использовать каждый из них и сознательно делать тот или иной выбор, учитывая конкретные обстоятельства. Наилучший подход будет определяться конкретной ситуацией, а также складом вашего характера. Предпочитать одни стили другим — естественно, но жесткое предпочтение может ограничить ваши возможности. Таким образом, важно определить для себя свои приоритеты, а также возможные альтернативные варианты. Это позволит вам быть более свободным в выборе при столкновении с конкретными конфликтными ситуациями.

Если вы отмечаете для себя, что предпочитаете не применять какой-то стиль или что чувствуете себя некомфортно при его использовании, то вы можете развить способность его применения. Например, если чувствуете, что стараетесь в большей мере приспосабливаться к другим, чем отстаивать свою собственную позицию, то вам следует поработать над увеличением напористости и укреплением воли. Тогда в соответствующих ситуациях вы сможете применять стиль конкуренции. Или, если чувствуете, что слишком часто соглашаетесь на компромисс будучи очень нетерпеливым человеком, то, может быть, вы сможете научиться терпению в серьезных конфликтных ситуациях, после чего спокойное сотрудничество поможет вам найти лучшее решение.

Первым шагом является определение характерного для вас стиля разрешения конфликта. Вполне вероятно, что чаще всего вы используете один или два стиля, как исполнитель, который обычно имеет свой репертуар.

В некоторых случаях вы можете иметь один предпочтительный стиль (ваш первичный подход к разрешению конфликтов) и другие стили, которые вы используете не так часто (ваши вторичные или третичные подходы). Или вы можете иметь два равнозначных предпочтительных стиля, например приспособления и уклонения, — если вы, скажем, ничего не делаете для предотвращения конфликта, и тогда вас можно считать в этом отношении «бимодальным». Если вы имеете три характерных стиля, например: борьба, отступление и компромисс, — вас можно отнести к «тримодальным» личностям.

Томас и Килменн разработали тест, названный Тестом на стиль разрешения конфликтов, который позволяет для каждого человека составить его оценочную характеристику в баллах, соответствующую его реакции на конфликтную ситуацию. Они создали этот тест, проводя опросы среди менеджеров. Их ответы были использованы для определения некоторого уровня, по отношению к которому проводится оценка любого другого человека; когда вы подвергаетесь этому тесту, ваши ответы оцениваются в баллах, соответствующих степени близости к ответам менеджеров для каждого стиля или его разновидности.

Этот тест может быть очень полезным для того, чтобы вы могли лучше разобраться в самом себе. Может быть, вы уже имеете представление о том, какие стили являются предпочтительными для вас, но этот тест поможет вам взглянуть на свой характерный подход объективно, анализируя вашу реакцию на широкий спектр конфликтных ситуаций. Когда я впервые проходила этот тест с группой менеджеров некоммерческого профиля, большинство экзаменуемых довольно точно определило свои предпочтительные стили в разрешении конфликтов. Результаты теста подтвердили эти первичные оценки и предоставили дополнительную информацию о характерной форме реакции. Полученные мною результаты показали, что я занимаю относительно высокий уровень в конкуренции, уклонении и компромиссе, но явно низкий — в сотрудничестве и приспособлении. Я подумала, что к этим выводам можно было бы прийти и без теста, поскольку мне нравится принимать решения быстро, концентрировать силы на том, чтобы получать действительно желаемое, и поскольку большинство конфликтов я не считаю настолько важными для себя, чтобы тратить силы на отстаивание своей позиции. Однако тест

помог мне осознать, как много я могла бы выиграть, научившись сотрудничать и представлять свои интересы в дискуссии. Другие также получили подтверждение своим исходным самооценкам, но обнаружили, что тест помог им лучше понять формы реакций, которые проявляются в их каждодневной жизни. Когда позднее я подверглась этому тесту снова, чувствуя себя более агрессивной и напористой, то по уровню я даже оказалась выше для конкуренции и компромисса. Результаты теста отразили произошедшие во мне со временем изменения.

Сейчас вы можете сами пройти этот тест или быстро поставить самому себе оценку на основании вопросов и ответов в отношении применения каждого из упомянутых стилей. Затем вы сможете определить для себя, какой из них вы используете чаще всего, какой — лучше всего, какой — меньше всего, какой наиболее удобен для вас. Таблица на следующей странице поможет вам упорядочить свои ответы. Когда вы будете заниматься этим, записывайте первый ответ, который пришел вам в голову; как правило, он более правилен, так как соответствует наиболее непосредственной и интуитивной реакции. Отвечая, не старайтесь припомнить свою реакцию на последний конфликт или на самый крупный конфликт, в котором вы участвовали. Лучше представьте себе свое обычное поведение в конфликтных ситуациях за последние несколько лет. И не пытайтесь задумываться над тем, какой из подходов правильнее было бы применить — нет правильного или неправильного подхода, так как все зависит от конкретной ситуации.

В будущем вы всегда можете расширить репертуар стилей в зависимости от вашего отношения к результатам теста. Но сейчас необходимо зафиксировать вашу первичную реакцию на ту или иную конфликтную ситуацию. Таблица даст вам общую картину того, что вы предпочитаете в большей или меньшей степени и насколько комфортны для вас те или иные стили.

Проставьте в каждой колонке оценки стилям разрешения конфликта от 1 (высокая) до 5 (низкая) в зависимости от того, насколько этот стиль, по вашему мнению, используется вами в большинстве конфликтных ситуаций. Если вы чувствуете неуверенность, ставьте равные оценки. Затем перескакивайте на следующее подходящее число для последующей оценки. (Например, если два стиля равны по первому месту в категории, то третий стиль получит число

3 для третьей). Для примера того, как может выглядеть система оценок для категории «Используется чаще всего», можно привести следующий результат: Конкуренция — 2, Уклонение — 5, Приспособление — 3, Сотрудничество — 4, Компромисс — 1.

Таблица 9

Как я обычно реагирую на конфликтные ситуации

Метод использования и отношение к использованию

Стиль разрешения конфликта	Использую чаще всего	Предпочитаю использовать	Использую реже всего	Чувствую себя при использовании наименее комфортно
Конкуренция (Я активно отстаиваю собственную позицию)				
Уклонение (Я стараюсь уклониться от участия в конфликте)				
Приспособление (Я стараюсь выработать решение, удовлетворяющее обе стороны)				
Сотрудничество (Я ищу путей совместного решения проблемы, удовлетворяющего обе стороны)				
Компромисс (Я ищу решение, основанное на взаимных уступках)				

Оценка вашего подхода к конфликту

Теперь, когда вы имеете более ясную картину того, как вы обычно действуете в конфликтной ситуации, вы можете

определить, насколько комфортно вы чувствуете себя, применяя предпочитаемый подход, и что вы можете получить, развивая способность использования других стилей. С этой целью вспомните конкретные ситуации, в которых вы участвовали, и те стили, которые вы использовали. В некоторых случаях вы могли применять различные подходы.

Затем рассмотрите итоги для каждой из этих ситуаций. Был ли эффективен ваш подход к разрешению конфликта? Достигли ли вы желаемого? А другая сторона? Считаете ли вы, что использованный вами подход способствовал получению благоприятного результата? Или вы считаете, что этот подход не оправдал себя? Если это так, то какой подход, по вашему мнению, следовало бы использовать?

Например, если в подходе к разрешению конфликта вы предпочитаете конкуренцию, соперничество, то это означает, что обычно отстаиваете свою позицию и предпочитаете быстрое решение проблемы. Когда вы обладаете для этого достаточной властью, этот подход может быть эффективным. Вы можете вынудить другого человека согласиться с вами и сделать то, чего вы хотите.

Но иногда, даже добившись внешнего согласия, вы можете заметить, что этот подход дает отрицательные результаты. Возможно, таким образом вы обидели другого человека, и он пытается отыграться иным способом, например, за счет сплетен или саботажа.

В некоторых случаях вы можете обнаружить, что этот подход не действует с самого начала. Возможно, в конфликте участвуют другие напористые и волевые люди, которые сопротивляются вашей воле и отстаивают собственную позицию.

Аналогичным образом, если вы предпочитаете стиль уклонения, оцените, насколько этот стиль подходит вам. Чувствуете ли вы себя более комфортно, когда конфликтные вопросы открыто обсуждаются или когда они игнорируются? Или сожалеете ли вы о том, что не решили ту или иную проблему?

Если же вы предпочитаете стиль приспособления, то спросите самого себя, хорошо ли вы чувствуете себя в общем случае, делая уступки? Хорошо ли вы чувствуете себя в отношении поддержки того, что хочет делать другой человек? Или вы ощущаете некоторое раздражение либо обиду, когда ваши интересы остаются неудовлетворенными?

Если вы предпочитаете компромиссы или сотрудничество, то задайте себе аналогичные вопросы для того, чтобы установить, эффективен ли, как правило, выбранный вами стиль или лучшие результаты мог бы дать иной подход.

Цель этого упражнения состоит в том, чтобы уяснить, что имеется несколько подходов к разрешению конфликта, каждый из которых может оказаться полезным для вас. Вы уже можете использовать все эти стили, даже если сознательно не планировать, где когда и как лучше их применять. Во многих случаях ваши обычные подходы могут давать положительные результаты. Однако в иных случаях может быть предпочтительным другой подход. Пересмотр прошлых конфликтов может помочь вам установить, насколько эффективными были предпочитаемые вами стили (а также стили окружающих вас людей). Вы можете обнаружить, что вам следует в большей мере использовать иные подходы. Если это так, то вам необходимо развивать свою способность применять их, чтобы вы могли в зависимости от характера конфликта, который может встретиться вам в будущем, осознанно выбирать соответствующий стиль, который даст наилучшие результаты.

Нижеследующая таблица поможет вам очертить те области, в которых вам следует развивать свои способности. Кроме того, она поможет более осознанно делать выбор и реагировать на конфликтные ситуации, что позволит вам в будущем легче справляться с конфликтами. Сознавая это, вы сможете определить, действительно ли это тот ответ, который вы хотите дать. К тому же, вы разовьете чувство объективности, так что сможете, находясь в конфликтной ситуации, справляться с самим собой и рационально выбирать то, что вы хотите делать.

Впишите в таблицу 2 некоторые самые важные для вас конфликтные ситуации, с которыми вам доводилось сталкиваться; укажите стиль или стили, которые вы при этом использовали; оцените общую эффективность каждого стиля в конфликтной ситуации; отметьте, каков, по вашему мнению, был результат использования того или иного стиля — положительный или отрицательный. Наконец, отметьте, какой другой стиль (или стили) вы могли бы использовать с большим успехом. (Логическая схема определения альтернативного подхода: Что бы вы могли сказать? Как бы реагировали на это другие и вы сами? Какими бы могли быть сейчас ваши взаимоотношения?)

Таблица 10

Оценка эффективности использования стилей разрешения конфликтов

Конфликтная ситуация	Использованный стиль	Общая эффективность (от —3 до 4-3)	Результат применения этого стиля (описать положительный или отрицательный итог)	Альтернативный подход	Почему лучше было бы использовать альтернативный подход

ВЫБОР НАИЛУЧШЕГО СТИЛЯ ДЕЙСТВИЯ В КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИИ ДЛЯ ЕЖЕДНЕВНОГО ОБЩЕНИЯ

Стили разрешения конфликтов, описанные в предшествующей главе, образуют сетку, позволяющую быстро и удобно выбрать наиболее подходящий стиль. В настоящей главе дано более подробное описание отдельных вариантов выбора и использования этих стилей, которое поможет вам лучше ориентироваться в своих возможностях.

Оценка соотношения власти

При выборе эффективного стиля разрешения конфликта ключевыми являются два аспекта: власть другого человека по отношению к вам и перспектива этого человека (или «откуда этот человек пришел»).

Если вы обладаете большей властью, чем другой человек, то вы можете использовать стиль конкуренции и настойчиво добиваться того, чего вы хотите. Вы можете вынудить другого человека к уступке (то есть к приспособлению). Однако, если большей властью обладает другой человек, то приспосабливаться уже следует вам. Если же вы пытаетесь достичь компромисса в ситуации, в которой

положения сторон не равны, то следует иметь в виду, что разница во власти имеет основное значение для итога конфликта. Если человек, имеющий большую власть, не согласится забыть об этом преимуществе в конфликтной ситуации, то компромисс дает лучший результат для того, у кого больше власти. Для того, чтобы получить большую часть того, что он хочет, у него есть чем торговаться.

Разумеется, ваша реакция на конфликт с человеком, обладающим большой властью, будет зависеть и от конкретной ситуации. Если вы имеете дело с таким человеком, который занимает по отношению к вам жесткую позицию, то идти на жесткое противостояние, по-видимому, не лучший для вас вариант: вы просто проиграете. Вам следует задуматься, насколько важна для вас поставленная цель и можете ли вы добиться желаемого в открытой борьбе. Если она достаточно важна, то, может быть, вам стоит заручиться поддержкой других людей или укрепить каким-то образом собственные позиции. Однако, если вы чувствуете, что находитесь в невыигрышном положении или что опасность поражения слишком велика, то вам следует приспособиться к другому человеку и уступить ему. Это справедливо особенно в тех случаях, когда возможная потеря слишком значительна — работа, дружба или уважение сотрудников.

Даже если разница во власти отсутствует, но другой человек занимает по какому-то вопросу слишком жесткую позицию, вы можете выбрать отступление. Если друг, которого вы цените, имеет некоторые соображения, с которыми вы не согласны, то лучше временно согласиться с ними, чем настаивать на своем. Тем самым вы можете отвратить взрыв и продемонстрируете уважение к другу, а также покажете, насколько вы цените ваши взаимоотношения.

Перспектива другого человека может быть чрезвычайно важна, когда вы пытаетесь сотрудничать с ним или достичь честного компромисса. Для достижения успеха в обоих случаях вы оба должны обладать приблизительно равной властью или быть готовыми не принимать во внимание разницу в положениях. Однако одного этого недостаточно. Необходимо, чтобы вы имели дело с тем человеком, который хочет доброжелательно обсудить и уладить вопрос. В противном случае этот человек может попытаться воспользоваться своим преимуществом, особенно если почувствует,

что вы готовы уступить. Тогда вы можете обнаружить, что ваши попытки сотрудничать или добиться компромисса отвергнуты более волевым конкурентным настроем другого человека, старающегося склонить вас к приспособлению. Таким образом, для того, чтобы сотрудничество или компромисс оказались эффективными, в это вы должны верить оба. Если вы чувствуете, что выбранный вами стиль не нравится другому человеку, то этот стиль может не принести вам успеха.

Идеальным является честный и доброжелательный подход к разрешению конфликта. Однако вы захотите также определить те ситуации, в которых вы не сможете достигнуть этого, поскольку разница в положениях или в перспективах делает вас уязвимым для напористого или корыстного человека. В таких случаях лучше признать эту разницу сразу и избрать более защитный стиль, чем терять время, пытаясь применить те подходы, которые могут быть эффективными при равенстве или при обоюдной честности и доброжелательности.

Определение ваших приоритетов

Когда вы вовлечены в конфликт, важно помнить о своих интересах, но также важно и то, чтобы собственные интересы не затмевали вам все остальное. Например, вы хотите предоставить некоторую возможность другому человеку. И вы желаете знать свои нужды в перспективе; хотите определить свои приоритеты. Вам следует оценить, насколько важна для вас поставленная вами цель по отношению к тем трудностям, которые вы должны будете преодолеть для ее достижения. Если цель стоит того, то, может быть, стоит занять более волевую позицию для достижения ее в этой ситуации. Или, возможно, вы обнаружите способ достижения этой цели посредством ухода от сложившейся ситуации и, следовательно, уклонения от конфликта. С другой стороны, у вас могут быть иные приоритеты, например, сохранение мира по взаимоотношениях или сохранение работы. При этом лучшими подходами могут оказаться отступление или компромисс, по меньшей мере — на первое время.

Один человек на семинаре пожаловался на ненавистную для него ситуацию на работе. Джери работал программистом. Он старался быть спокойным, замкнутым человеком; и он ощущал угнетение агрессивностью и борьбой за власть,

которую он видел вокруг себя на работе. Он комментировал это так: «Мне надоело наблюдать каждый день эту конкуренцию. Я вижу столкновения и менеджеров, и сотрудников. И мне ненавистны эти картины». В частности, он чувствовал постоянное унижение, когда его менеджер все время напоминал, что делать и когда это делать.

Джери хотел знать, как ему быть в этой ситуации. Стоит ли ему защищаться и использовать более конкурентный подход? Или уступить и приспособиться? Может быть, вовсе избавиться от этой ситуации, найдя другую работу? Или возможен какой-то компромисс и сотрудничество? Поскольку у него было так мало власти, он сомневался в том, что имеет какой-либо иной выбор, кроме подчинения, которое он и проявлял. Однако вызывало в нем чувство обиды.

Решая, как поступить, Джери должен был начать с того, чтобы определить свои приоритеты. Ему следовало оценить возможные результаты применения различных стилей разрешения конфликта. Таким образом, на семинаре я предложила ему перечислить и упорядочить свои приоритеты: «Что является наиболее важным для вас? Сохранить работу? Найти новую работу? Противостоять менеджеру, отстаивая свои права и достоинство, не считаясь с возможными потерями?»

С помощью других участников семинара Джери рассмотрел каждый возможный вариант выбора и вероятный его результат. Поскольку он высказывал желание противостоять своему шефу, группа рассмотрела в первую очередь стиль конкуренции. Джери понял, что не стоит вступать с шефом в открытую борьбу, потому что у последнего больше власти и он относится к типу людей, которые предпочитают настаивать на своем. Следовательно, стиль конкуренции, вероятно, был бы неэффективным. Этот стиль толкнул бы Джери на прямую конфронтацию с шефом, а поскольку тот занимает более высокое положение, Джери проиграл бы. Он мог бы даже потерять работу.

А как насчет стиля приспособления, которому он теперь следовал? По крайней мере, приспособление удовлетворяло шефа и сохраняло работу. Но оно делало его несчастным. Одна из возможностей справиться с этой проблемой заключалась в применении техники ментального уклонения в сочетании с приспособлением. Это позволило бы Джери психологически изолировать себя и отделить себя от тех уступок, которые он вынужден будет делать. И Джери

научился этому способу самозащиты от отрицательных эмоций, вызываемых необходимостью подчиняться шефу:

— Прибегнуть к визуализации или мысленным упражнениям и говорить самому себе: «Я не буду беспокоиться в связи с этим».

— Попытаться установить защитную стену из белой энергетической субстанции вокруг себя с помощью визуализации или с помощью соответствующих обращенных к самому себе слов. Затем вы можете использовать эту стену для отражения каких-либо отрицательных эмоций, идущих от человека, с которым вы конфликтуете. Вы можете представить, как эти отрицательные эмоции отскакивают от вашего «щита», а вы находитесь за ним и защищены от нападения.

— Понять, что, если хочешь сохранить эту работу, то будет необходимо иметь дело с человеком, который тебе не нравится. Повторять самому себе, что это — неизбежное условие.

Тем не менее, если бы ситуация стала для Джери слишком гнетущей, то этот стиль приспособления-уклонения мог бы оказаться недостаточно эффективным. В таком случае было бы лучше уйти от конфликта полностью, найдя другую работу или перейдя в другой отдел.

Наконец Джери оценил возможности стилей сотрудничества и компромисса. Оба они не представлялись подходящими для этой ситуации, потому что его шеф обладал намного большей властью. Представлялось маловероятным то, что он может поступиться чем-либо для удовлетворения желаний Джери. Поскольку стили сотрудничества и компромисса требуют относительно равных вкладов в решение проблемы — кто-то что-то получает, кто-то в чем-то уступает,— они редко бывают продуктивными в ситуациях с таким неравенством в положениях.

После рассмотрения всех возможных вариантов было похоже, что единственно возможными стилями для Джери являются приспособление и уклонение, если он хочет сохранить свою работу. Поскольку это было его основным приоритетом, последний вариант он отбросил. Приспособление, с его точки зрения, срабатывало плохо, однако объективно этот выбор представлялся наилучшим. Для того, чтобы нейтрализовать чувство обиды, следуя этому стилю, Джери решил, что ему следует попытаться совместить его с техникой ментального уклонения. Если это не приведет

к положительному результату, то ему не останется ничего, кроме ухода с работы. Если удастся, он перейдет в другой отдел компании с другим менеджером. По крайней мере, уклонение от конфликта даст окончательное решение проблемы.

Определение реальных проблем и интересов

Подобно тому, как вы должны за своими желаниями в конфликтной ситуации рассмотреть свои приоритеты, так вы должны заглянуть за свои поверхностные желания, чтобы определить скрытые нужды и интересы обеих сторон. Ваши поверхностные желания, требования или позиции могут послужить причиной конфликта, потому что ваши желания, требования или позиции могут быть несовместимыми. Тем не менее эти желания, требования или позиции могут отражать скрытые интересы, которые наиболее важны для вас. Если удовлетворить поверхностные желания может показаться невозможным, то способы удовлетворения скрытых интересов могут существовать.

Ключом к решению проблемы является определение, ваших истинных интересов. Если вы не уверены в том, чего хотите, то вы не будете знать, как достичь желаемого.

Поэтому ключевым фактором в выборе характера действия для достижения решения является знание. (Осведомленность такого рода также поможет вам определить те ситуации, в которых разрешение проблемы не стоит борьбы за него). В основном, необходимо быть осведомленным по трем пунктам:

1) ваши собственные скрытые желания и интересы;

2) скрытые желания и интересы другого человека;

3) что требуется для удовлетворения этих скрытых желаний и интересов.

Существует два способа получения этих сведений. Первый состоит в. их открытом обсуждении. Второй предполагает использование вашей интуиции для того, чтобы заглянуть в скрытую суть происходящего с человеком, с которым вы конфликтуете.

В предшествующих главах подробно описаны оба эти метода, а также рассмотрена необходимость обращения к скрытым интересам для выработки любого решения проблемы на длительный срок в тех ситуациях, когда подспудные нужды действительно играют существенную роль. Однако во многих встречающихся ежедневно ситуаци-

ях вы можете не захотеть терять время на это. Например, вы можете не захотеть разбираться в скрытых интересах соседа, который все время ставит свою машину под вашим домом. В этом случае вы можете выбрать тот подход к разрешению конфликта, который фокусирует внимание на поверхностной проблеме — компромисс, скажем, вместо сотрудничества, которое предполагает более глубокое исследование причин конфликта. Для того, чтобы прийти к этому решению, вам следовало бы знать существующие скрытые интересы, которые, однако, могут не иметь отношения к решению проблемы. Разумеется, этот путь вам не следует отбрасывать, если ваш сосед приводит политические аргументы (например, право парковать машину в любом месте на общих улицах). Вы можете задуматься над тем, что вы можете ему предложить, чтобы осуществить некоторый компромиссный вариант (например, больше не делать того, что ему не нравится: не сигналить под его окнами, торопя детей в школу по утрам).

С другой стороны, вы захотите определить те ситуации, в которых вам следует копать глубже и выбирать соответствующий стиль. Допустим, если другой человек кажется очень несчастным в ситуации, которая представляется вам тривиальной; в этом случае взгляните на проблему с точки зрения скрытых интересов. Осведомленность в них может привести вас к осознанию необходимости поступиться собственными нуждами как менее важными по сравнению со скрытыми нуждами другого человека и, таким образом, выбрать стиль приспособления. Если же ваши нужды важны в равной степени, то вы можете искать пути сотрудничества. Идя на сотрудничество или на компромисс осознанно (а не уступая по слабости), вы попытаетесь добиться того, чтобы другой человек поделился своими нуждами. С этой целью следует использовать прием активного выслушивания. Вы также захотите открыть и непосредственно обсудить свои собственные скрытые нужды и интересы в ходе сотрудничества. В этом случае вам помогут приемы визуализации и самопознания. Важно определить различные уровни желаний и нужд, которые могут существовать; важна ваша способность выбора того уровня, на котором следует действовать; важно помнить, что удовлетворить конкретные интересы можно с помощью разных подходов к разрешению, конфликта.

Определение вариантов реакции

Достижение полной осведомленности в различных стратегиях и выбор из них наилучшей может потребовать некоторого времени. Однако, если вы будете продолжать думать о них и размышлять о том, как их использовать, то эта осведомленность станет естественной составляющей вашей жизни. Вы захотите развить свою способность реагировать надлежащим образом, когда вы сталкиваетесь с конфликтной ситуацией или с потенциальной возможностью конфликта. В действительности, через некоторое время вы можете так развить эту способность, что будете действовать подсознательно, как «на автопилоте».

Например, представьте, что вы участвуете в продолжительном конфликте с соседом или с сотрудником по работе. Эта конфликтная ситуация повторяется каждый день или каждую неделю, когда бы вы ни встречали этого человека. Вначале вы можете подходить к конфликту сознательно, размышляя над тем, какой стиль использовать для его разрешения. Возможно, перебирая различные стили, вы будете говорить себе что-нибудь подобное: «Ладно, этот подход не сработал. Какой же стиль мне следует попытаться применить сейчас?» Этот способ сознательного определения своего собственного положения в свете описания каждого отдельного стиля хорош для начала.

Но вскоре, опираясь на собственный опыт, вы сможете легко определять, какой стиль наиболее подходящий и самый удобный для вас в каждой ситуации, будь то необходимость отстаивания своих прав либо ухода и уклонения от конфликта, приспособления, компромисса или. сотрудничества. Вы создадите собственную схему экспертизы конфликтной ситуации и каталог эффективных (и неэффективных) подходов к разрешению конфликта.

Использование набора стилей

Для разрешения какого-то конфликта вам может потребоваться всего лишь один подход. Но в других случаях может возникнуть необходимость в использовании комбинации стилей, особенно если конфликт сложный или затяжной. Может оказаться, что для разрешения одной части конфликта наиболее эффективным является один подход, а для других его частей — совсем другой. Один стиль может быть удачным для временного решения проблемы, но затем,

если она встает снова, для окончательного разрешения конфликта может потребоваться применение иного стиля.

Представьте, например, что у вас произошел конфликт с сотрудниками в то время, когда вас что-то сильно угнетало. И вы не хотите попытаться решить проблему сразу же. Следовательно, вы можете начать с уклонения для того, чтобы отсрочить разрешение конфликта. Но затем вы обнаруживаете, что один из участников конфликта находится в критическом положении и нуждается в вашей непосредственной помощи. Может оказаться, что эта просьба о помощи без каких-либо уступок взамен или без учета вашей собственной ситуации вызовет в вас чувство обиды. Это может даже усилить конфликт. Тем не менее, вы можете посчитать подходящим приспособление к другому человеку на то время, пока кризис не будет преодолен. Затем, когда давление на вас исчезнет, вы можете сесть и высказать свои интересы. Это может оказаться подходящим временем для совместной разработки приемлемого решения проблемы посредством компромисса или сотрудничества.

Поскольку вы уделяете большое внимание способам разрешения конфликтов, со временем вы обнаружите, что стали намного лучше ориентироваться в выборе оптимального подхода. Вы обнаружите также, что стали гибче, и можете легко изменить стиль, если первая попытка оказалась неудачной.

Аналогично, в некоторых ситуациях вы можете использовать некоторое количество стилей для разных аспектов одного и того же конфликта. Например, вы можете добиться компромисса с целью устранения какого-то препятствия на пути к решению проблемы в целом, приспособиться к интересам другого человека, которые в некоторой области слишком важны для него, настойчиво добиваться удовлетворения своих истинных нужд в некотором аспекте, полностью уклониться от обсуждения иных вопросов, если вы решили, что они не очень важны для вас, и использовать стиль сотрудничества для удовлетворения наиболее глубоких интересов обеих сторон. Долгосрочные деловые переговоры или личные взаимоотношения могут послужить хорошим примером тех ситуаций, когда с течением времени могут использоваться разные подходы.

Наилучший учитель и советчик в выборе оптимального подхода и в его эффективном использовании — это жизнен-

ная практика. Тем не менее, описанное ниже поможет вам лучше подготовиться к реальным жизненным конфликтным ситуациям, так чтобы вы могли встречать их во всеоружии.

Упражнение 1: визуализация

Заранее проигрывая в уме сценарий конфликта или столкновения, вы можете сопоставить результаты различных подходов. Это поможет вам определить наиболее подходящий стиль, пока у вас есть еще возможность его использовать. Это позволит вам взглянуть на конфликт со стороны и объективно оценить свои желания, установив мотивацию конфликта в различных его аспектах. Нижеследующее упражнение по визуализации поможет вам опробовать разные подходы. Если у вас есть такая возможность, то запишите текст на магнитофонную ленту (Или запомните основные установки и разработайте собственную схему визуализации). Перед тем как записывать текст на магнитофон, прочтите его и сделайте поправки с учетом вашей конкретной ситуации. После его записи успокаивающим убедительным тоном закройте глаза, дышите глубоко и ровно, сосредоточьтесь.

«Я бы хотел, чтобы ты начал с расслабления. Сосредоточь внимание на дыхании. Почувствуй, как при вдохе твоя грудная клетка наполняется воздухом и освобождается от него при выдохе. Закрой глаза и сконцентрируйся на дыхании: вдох-выдох, вдох-выдох, вдох-выдох. Теперь ты расслабился и становишься внимательным и восприимчивым, ты будешь способен внимать моему голосу.

Теперь представь экран в кинозале. Ты смотришь на экран, на котором вырисовывается некоторая проблемная ситуация, которая приходит тебе в голову. Ты можешь видеть на экране самого себя и можешь видеть также и других людей.

Это может быть ситуация, сложившаяся на работе. Это может быть ситуация, в которой участвует твой друг или член твоей семьи. Это может быть твоя внутренняя ситуация.

Может быть, решение тебе необходимо принимать прямо сейчас. Может быть, ты можешь отложить его на неделю, на две недели или более. Это может быть ситуация, которая сложилась только что, это может быть конфликт, который продолжается уже давно.

Какой бы ни была конфликтная ситуация, ты наблюдаешь ее на экране и ты следишь за тем, как она разворачивается сама по себе. Ты чувствуешь, что находишься на некотором расстоянии от происходящего, потому что находишься в зале. И даже если на экране ты являешься действующим лицом, ты находишься в стороне, потому что ты — зритель.

А теперь, наблюдая, представь различные подходы, которые ты мог бы использовать для разрешения конфликта. Может быть, у тебя есть особая цель и она очень важна для тебя. Тогда ты можешь прибегнуть к стилю конкуренции, наиболее активному из всех подходов, чтобы достичь того, чего ты желаешь, и разрешить конфликт в свою пользу. Если это так, то обрати внимание на то, что ты скажешь; обрати внимание на реакцию других людей. Представь себе их чувства. Или, может быть, эта цель не столь важна для вас. Вы хотите уступить и забыть об этом. Если это так, то вы можете выбрать более приспособительный стиль. Представьте свои чувства при его применении.

Или, может быть, это конфликт того рода, от которого вы предпочли бы уклониться. Вы бы хотели уйти от него, если это возможно. В этом случае вы можете выбрать стиль уклонения. Если такой выбор сделан, вы можете уйти и вы можете представить себе, что случится в результате вашего ухода. Или, если в настоящее время вы не в состоянии уйти физически, вы можете представить себя окруженным защитным экраном из белого света. Этот экран отделяет вас от конфликта, так что вы можете не думать о нем, не уделять ему внимания. При этом в любое время вы можете убрать этот защитный экран и заняться разрешением конфликта, используя иной подход. Заметьте, как вы чувствуете себя, применяя этот стиль, и эффективен ли он.

Если же этот конфликт важен и заслуживает внимательного разбора, то вы хотите затратить определенное время и усилия на его разрешение. Если это так, то, возможно, есть человек, с которым необходимо поговорить, чтобы решить проблему. Теперь, если вы желаете, вы можете представить себя говорящим с этим человеком, работающим с ним вместе, сотрудничающим с целью выработки решения.

Может быть, это ваш внутренний конфликт. И вы хотите уделить время избавлению от внутреннего противоречия. Тогда представьте себя состоящим из двух человек, сидящих рядом и обсуждающих этот конфликт, один из

которых придерживается одной точки зрения, другой — противоположной. Переговариваясь, каждая из сторон выражает свои интересы и предлагает варианты общего решения.

Наконец это может быть ситуация, в которой можно добиться компромисса, в чем-то уступив и получив что-то взамен от другого человека. Или это может быть внутренний конфликт, в котором противоборствующие стороны также могли бы пойти на взаимные уступки. И, таким образом, компромисс может быть достигнут. Если это так, то представьте, как он может выглядеть.

Теперь, перебрав все возможные подходы к разрешению конфликта, которые вы могли бы использовать, определите, какой из них кажется вам наиболее правильным, чтобы вы могли сделать окончательный выбор. Представьте себе этот выбор на экране.

Теперь понаблюдайте за собой, принимающим некоторое решение и выбирающим определенный стиль. Или, может быть, представьте, что вы выбираете серию стилей для решения этой проблемы. Если вы не хотите рассматривать ее сейчас, вы всегда можете до поры уклониться от решения, чтобы заняться этим позже.

Если при использовании какого-нибудь конкретного стиля возникают какие-то вопросы или проблемы, то они придут вам в голову сейчас же. Вы можете иметь иные вопросы, на которые должны дать ответы в первую очередь по степени важности для разрешения конфликта. Пусть сейчас на ум приходят любые вопросы и проблемы; заметьте, что вам следует делать, чтобы разрешить их.

Теперь, когда вами выбран определенный стиль, я бы хотел, чтобы вы представили себе, что проблема решена. Вы видите, как идеальное решение возникает перед вами. Вы видите достижение своей цели и чувствуете умиротворенность и гармонию.

Таким образом, вы чувствуете себя очень хорошо и комфортно с этим вариантом решения. И вы знаете, что всегда сможете использовать этот подход снова, когда возникнет аналогичный конфликт. Вы всегда сможете оказаться в зале и увидеть конфликт на экране перед собой. Вы всегда сможете выбрать наилучший стиль и увидеть решение проблемы.

Теперь вы чувствуете себя очень хорошо, видите решение проблемы, и мне бы хотелось, чтобы вы забыли

о ней. Вы видите, как экран тускнеет, все представлявшееся на нем угасает и исчезает.

А теперь представьте на экране похвалу. Вы можете поблагодарить самого себя, поэтому ваше имя появляется как имя директора постановки. Ответственность за разрешение конфликта лежала целиком на вас. Вы были сценаристом и ведущим актером.

И вы чувствуете себя очень, очень хорошо, контролируя ситуацию. И вам очень приятна благодарность за то, что конфликт разрешен вашими усилиями.

Теперь похвалы закончены. Вы начинаете покидать кинотеатр, и, пока вы выходите на свет, я буду считать от пяти до одного. По мере счета вы будете все больше приходить в себя и возвращаться в комнату. Пять — вы начинаете приходить в себя. Четыре, три — вы возвращаетесь в комнату. Два, один. Когда вы полностью придете в себя, откройте глаза».

Упражнение 2: планирование возможностей

Иногда помогает запись или составление карты всех возможных подходов к разрешению конфликта без использования ритуала визуализации/Для того, чтобы сделать это, начните с прояснения проблемы. Спросите себя, единична ли эта форма конфликта или она отражает повторяющиеся ситуации. В последнем случае требуется более общий и всеохватывающий ответ. Когда проблема станет вам ясна, вы можете рассмотреть возможность применения каждого из подходов к ее решению. Это включает рассмотрение возможных вариантов реакции другой стороны на каждый из используемых вами стилей. С помощью таблицы, приведенной к конце этой главы, вы сможете оценить вероятности каждой реакции и определить, насколько вам подходит каждый конкретный результат. Когда вы умножите вашу оценку вероятности на степень предпочтения того или иного подхода, вы получите набор чисел, который поможет вам легко выбрать наиболее подходящий стиль.

Например, на семинаре один человек представил возможные подходы и результаты их применения в конфликтной ситуации с близким другом. Его беспокоило то, что после крепкой долгой дружбы они, казалось, начали отдаляться друг от друга. Джим не был уверен, стоит ли обсудить эту проблему с другом, попытаться восстановить тесные взаимоотношения иным способом или оставить все

так, как есть. Вот как он описывал ситуацию: «Я действительно не знаю, что делать. Я чувствую, что Боб становится очень замкнутым и не проявляет особого интереса к нашей дружбе. Но в прошлом мы были очень хорошими друзьями. Мы многое пережили вместе. Я бы не хотел его терять».

Джим не был уверен в том, что необходимо предпринять. Тем не менее, до размышления над различными возможностями ему необходимо было прояснить проблему. Был ли это изолированный случай с участием отдельного человека или такие ситуации повторялись и с другими. Если это изолированный случай, то Джиму следовало бы действовать более целенаправленно в этой особой ситуации. Но если подобные ситуации возникали в его жизни неоднократно, то это наталкивало бы на необходимость крупных изменений, возможно, в нем самом и в его подходе к дружбе.

После некоторого размышления Джим пришел к выводу, что это единичный случай, касающийся только его взаимоотношений с Бобом и не касающийся его взаимоотношений с другими. Следующий шаг состоял в том, чтобы сосредоточиться на возможности или желании что-то предпринять. Для Джима основная проблема заключалась в том, что он слишком долго ничего не делал для восстановления дружбы и поэтому поднимать этот вопрос перед Бобом ему было неудобно. С другой стороны, он чувствовал, что если он ничего не скажет, то они будут продолжать отдаляться друг от друга. Он знал, что не хочет этого.

Для Джима пришло время рассмотреть возможные альтернативы и вероятные результаты применения каждого подхода. Участники семинара помогли Джиму проанализировать возможности использования различных стилей и то, что каждый из них может дать для разрешения этого конфликта. Их совет приведен ниже. Для того, чтобы проделать то же самое самому, составьте перечень возможных вариантов решения вашей проблемы и оцените наиболее вероятные итоги для каждого их них. Затем вы можете дать количественную оценку этим альтернативам, используя пятибалльную систему с единицей для чрезвычайно нежелательной и пятеркой для самой подходящей (тройка — средняя или нейтральная оценка). Нижеследующее обсуждение проблемы, с которой столкнулся Джим, приведено для иллюстрации того, как следует двигаться

к разрешению конфликта в подобных случаях. Вот основная логическая схема:

«Судя по тому, что вы сказали, у вас есть несколько возможностей. Прежде всего, вы ничего не можете сказать о том, какая форма приспособления или уступки превалирует в сложившейся на сегодняшний день ситуации. В этом случае похоже, что взаимоотношения будут продолжать ухудшаться, что приведет к прекращению дружбы.

Во-вторых, если вы чувствуете в связи с этим неудовлетворенность, вы можете сами прекратить эти взаимоотношения, а не ожидать, когда разрыв произойдет сам собой. Это один из способов уклонения от конфликта.

В-третьих, вы можете поправить дело, напомнив то, какой была ваша дружба когда-то, если вам удастся сделать это тактично, а ваш друг воспримет это должным образом. Затем, в зависимости от того, насколько обширной будет ваша дискуссия, можно было бы использовать стиль компромисса или сотрудничества. С этой целью, может быть, стоит сказать вашему другу что-нибудь типа: «Есть кое-что, что меня немного беспокоит, и мне бы хотелось поговорить с тобой об этом, если ты готов выслушать меня». Разумеется, есть определенная вероятность того, что ваш друг не захочет разговаривать на эту тему и тогда попытка обсуждения может также привести к окончательному разрыву взаимоотношений, особенно если прямая постановка такого вопроса оскорбительна для вашего друга. Но, с другой стороны, обсуждение может предоставить и возможность сохранения взаимоотношений, если все остальные альтернативные варианты с большей вероятностью ведут к разрыву.

Наконец, поскольку стиль конкуренции в данном случае не уместен (очевидно, что вы не сможете навязать кому бы то ни было взаимную дружбу), размышлять в этом направлении нет смысла.

Так, оценивая различные возможности, вам следует определить для самого себя, насколько значимы для вас эти взаимоотношения, а для облегчения принятия решения вы можете использовать таблицу. Если вы склоняетесь к тому, чтобы попытаться вернуться к прежнему, то, может быть, стоит попытаться обсудить эту проблему с вашим другом. Если вы чувствуете, что она имеет для вас большое значение, то вы можете предпринять последнюю попытку, чтобы посмотреть, сможете ли вы с ней справиться, а если нет — то махнуть рукой и забыть.

Если вы решили махнуть на все рукой, то вы можете успокаивать себя тем, что ваши взаимоотношения могли развиваться только до некоторого момента, будучи хорошими и значимыми. Но затем вы разошлись с другом в разные стороны, потому что ваши интересы перестали быть общими.

Пример того, как для этого случая была использована таблица возможностей, приведен несколько ниже. Она помогла Джиму решить, что для спасения дружбы стоит открыто обсудить этот вопрос с Бобом. Вы можете использовать такую таблицу аналогичным образом (сделав для себя несколько копий с незаполненной таблицы на следующей странице), чтобы облегчить себе поиск альтернатив для конфликта, который возник у вас. Если вы будете честны и вдумчивы при ранжировании вариантов, то таблица поможет вам сделать наилучший выбор.

После того, как вы отобрали оптимальный вариант, вам следует задуматься над тем, каким образом его лучше осуществить. Например, Джим решил, что он хочет сделать последнюю попытку восстановить отношения с Бобом. Согласно таблице, эти взаимоотношения значили для него достаточно много, чтобы постараться вернуть их в прежнее русло, и надежду на это мог дать подход более глубокого сотрудничества. Однако Джим не знал, как лучше поднять эту тему в разговоре, чтобы Боб воспринял сказанное должным образом. И он решил заранее заготовить и проговорить про себя необходимые фразы. Вы также можете затратить некоторое время на то, чтобы заранее представить свои слова или действия и тем самым подготовить себя к реальной ситуации. Ниже приведен совет, который я дала Джиму. Он поможет вам понять, как вы могли бы заблаговременно составить свой стратегический план.

«Если вы чувствуете, что это тонкий вопрос для обсуждения, то вы могли бы начать с того, чтобы дать понять вашему другу, что вы начали задумываться над некоторыми вещами, которые хотели бы обсудить с ним, если он не возражает. Если он будет возражать, то эта возможность будет исчерпана. Но если ваш друг будет готов выслушать вас, то вы можете сесть за чашкой кофе или пойти куда-нибудь пообедать вместе. Для этого необходимо выбрать спокойную комфортную обстановку.

Когда вы заговорите на волнующую вас тему, вы можете сделать это как бы случайно. Старайтесь быть диплома-

тичным, насколько это будет возможно. Вы можете сказать что-нибудь наподобие: «Это меня беспокоит, но, может быть, это волнует и тебя, и мне бы хотелось услышать, что ты можешь сказать по этому поводу». Перед тем, как объяснить свою точку, зрения, вы могли бы сделать небольшое предисловие, в котором отметили бы, насколько вы цените вашу дружбу и то, что было сделано вами вместе. Ваш друг должен будет почувствовать вашу озабоченность и беспокойство.

Проведя такую подготовку, вы можете приступать собственно к предмету разговора. Вы можете спросить, не случилось ли в жизни вашего друга чего-то такого, что отвращает его от вашей дружбы и сводит на нет ваши попытки наладить взаимоотношения. Выслушайте его ответ перед тем, как говорить о других беспокоящих вас аспектах.

Важно, чтобы из сказанного вами было понятно, что вы действительно цените вашу дружбу и что вы хотели бы ее сохранить. Вы также хотите поправить кое-что, вызывающее в вас беспокойство, чтобы дело пошло на лад. Говоря это, вы должны обратить внимание на свои чувства и свое восприятие сложившейся ситуации. Избегайте оборотов и выражений, которые носят обвинительный характер. Поймите, что ваш друг может иметь иную точку зрения на случившееся, и дайте ему понять, что вы хотите прояснить для себя его позицию. Дайте понять, что вы действительно хотите решить эту проблему.

Если ваш друг изъявит желание обсуждать этот вопрос, то это хорошо. Тогда у вас еще будет возможность добиться желаемого результата. Но если он не захочет говорить об этом и будет оскорблен таким разговором, то вы можете махнуть рукой на ваши взаимоотношения, зная, по крайней мере, что вы сделали все от вас зависящее для их восстановления».

В двух последних главах предложены различные способы рассмотрения конфликтных ситуаций и разрешения проблем, которые возникают в повседневной жизни. Они должны помочь вам научиться контролировать ситуацию и сохранять гибкость при выборе соответствующего стиля разрешения конфликта и наиболее подходящего его применения. Ближе познакомившись с другими стилями и научившись использовать их регулярно, вы обнаружите, что эти действия стали во многих случаях автоматическими для вас.

Сталкиваясь с серьезными, сложными или длительными конфликтами, подобными тем, которые были описаны в этой главе, вы можете испытывать необходимость в использовании более специализированных способов: визуализации или оценивания возможностей. Со временем они также не будут представлять для вас труда.

Составление карты возможностей

Описание конфликта: **Я чувствую, что уходит дружба, которую я хотел бы сохранить**

Единичный ли это конфликт? _____

Повторяющийся ли это конфликт? _____

Шкала оценок: 1 — наименее вероятная/желательная
3 — средняя вероятность/желательность неопределенная
5 — наиболее вероятная/желательная

Возможный подход (подробное описание)	Возможные реакции другой стороны или вероятный результат использования этого подхода	Вероятность реакции (от 1 до 5)	Желательность итога (от 1 до 5)	Окончательная оценка (вероятность х желательность)
1	2	3	4	5
Уклонение: прекратить в настоящее время взаимоотношения	взаимоотношения оборвутся сразу	5	1	5
Приспособление: оставить все так, как есть	постепенное прекращение взаимоотношений	3	2	6
Конкуренция: неприемлемый подход				–
Компромисс: поговорить о том, какой крепкой была эта дружба в прошлом и что было бы очень	отношения прервутся каким-либо образом или	3	2	6

хорошо продолжать тесные взаимоотношения	дружба наладится и будет продолжаться	3	3	9
Сотрудничество: использование глубинных преимуществ этих взаимоотношений и взаимных выгод от продолжения их	отношения прервутся каким-либо образом	3	2	6
	или отношения наладятся и будут продолжаться	3	4	12

Составление карты возможностей

Описание конфликта: _____

_____

Единичный ли это конфликт? _____

Повторяющийся ли это конфликт? _____

Шкала оценок: 1 — наименее вероятная /желательная
3 — средняя вероятность/желательность неопределенная
5 — наиболее вероятная/желательная

Возможный подход (подробное описание)	**Возможные реакции другой стороны или вероятный результат применения этого подхода**	**Вероятность реакции (от 1 до 5)**	**Желательность результата (от 1 до 5)**	**Итоговая оценка (вероятность х желательность)**
Уклонение:				
Приспособление:				
Соперничество:				
Компромисс:				
Сотрудничество:				

Выработка взаимовыгодных решений путем переговоров

Если вы решили, что проблема стоит того, чтобы потрудиться над ее разрешением, не уклоняясь от конфликта, уступая в чем-то друг другу или настаивая на собственном варианте решения, когда у вас есть для этого достаточно власти, то вам следует действовать путем переговоров. Для поиска взаимовыгодного решения вам следует найти общую почву.

Два пути таких переговоров проходят через компромисс или сотрудничество. Эти подходы подобны в том отношении, что они оба предполагают взаимные уступки. Каждый из них ведет к решению, которое в какой-то мере удовлетворяет интересы обеих сторон. Основное различие состоит в том, что для достижения компромисса достаточно учитывать только желания и проблемы, лежащие на поверхности, тогда как в случае сотрудничества необходимо глубже проникать в причины конфликта.

В случае поиска компромисса обе стороны с самого начала определяют свои позиции или по меньшей мере то, что, как они полагают, хотят. Затем каждая сторона начинает выдвигать свои и рассматривать предложения другой стороны, пока где-то посередине не будет достигнуто согласие. Это обычный подход к улаживанию денежных вопросов: споров о цене товара или о справедливой заработной плате.

В противоположность этому, применяя стиль сотрудничества, вы прослеживаете исходную позицию вглубь, чтобы отыскать скрытые интересы, желания или нужды сторон. Для этого может потребоваться некоторое время. Но поскольку для выработки удовлетворительного решения все эти факторы должны быть учтены, соответствующие усилия являются составной частью общего процесса. Он позволяет удовлетворить интересы сторон более полно, чем компромисс. Сотрудничество требует больше времени и энергии, чем большинство других стилей, но часто представляет наилучшую возможность для выработки взаимовыгодного решения. В седьмой главе более подробно рассматриваются и сравниваются эти два стиля, а также и другие стили разрешения конфликтов. Вы можете вернуться к ней, если используемые здесь термины еще не стали привычными для вас.

Вы можете осознать, что хотите добиться взаимовы-

годного решения. Но как узнать, какой подход — компромисс или сотрудничество — был бы наиболее эффективным? На выборе определенного стиля будут сказываться конкретные обстоятельства конфликта и возможность сохранять гибкость при переговорах. В общем случае, обстоятельства, способствующие наиболее эффективному применению того или иного стиля, различаются достаточно, чтобы выбор не представлял для вас особых затруднений. Приведенные ниже сведения помогут вам различать ситуации, в которых предпочтителен компромисс, и ситуации, в которых самым эффективным будет сотрудничество.

Выбирайте компромисс, когда:

— проблема относительно проста и ясна;

— для разрешения конфликта у вас не так много времени или вы хотите разрешить его как можно быстрее;

— лучше было бы достичь быстро временного соглашения, а затем вернуться к этой проблеме вновь и проанализировать ее скрытые причины;

— проблема и ее решение не слишком важны для обеих сторон;

— вам не удалось добиться решения с использованием сотрудничества или вам не удалось добиться своего с использованием собственной власти.

Выбирайте сотрудничество, когда:

— предмет спора явно сложен и требует детального обсуждения для выработки компромиссного решения;

— обе стороны готовы потратить время на разбор скрытых нужд и интересов;

— для обеих сторон их интересы очень важны и компромисс для них неприемлем;

— стороны доброжелательно относятся друг к другу, готовы выслушать и с уважением отнестись к противоположной точке зрения;

— обе стороны хотят добиться долгосрочного решения, а не временного и не хотят откладывать его.

Почему возможны взаимовыгодные решения

Большинство конфликтов имеет несколько причин, и этот факт делает возможным взаимовыгодные решения. Вначале может показаться, что конфликт вырос из столкновения двух несовместимых позиций. Обе стороны могут подкрепить эту несовместимость своими эмоциями. Однако почти всегда стороны имеют несколько причин для конфликта,

обладая скрытыми интересами и нуждами. Кроме того, стороны обычно по-разному оценивают важность этих причин, и поэтому, как правило, существует несколько возможных вариантов удовлетворения того или иного конкретного желания. Ключ к получению взаимовыигрышного решения проблемы состоит в том, чтобы удовлетворить самое важное для человека желание, а взамен добиться уступок в других не очень важных для него вопросах.

Специалисты в области переговоров знают это. Когда их приглашают помочь уладить конфликт, они ищут скрытые причины, интересы или нужды. После того, как они определены, посредники побуждают одну сторону к уступкам в не очень приоритетных для нее областях в обмен на удовлетворение наиболее важных интересов. Или они стараются найти новые альтернативные варианты, в которых издержки для обеих сторон минимальны. Такие обмены уступками или новыми созидательными возможностями могут быть ключом к взаимовыгодному решению.

Подход такого типа используется Фредом Е. Джендтом, автором книги «Взаимовыгодные переговоры», который ведет семинары по разрешению конфликтов для профессиональных бизнесменов и работников сферы обслуживания. Он отмечает: «Один из наиболее эффективных способов разрешения конфликта заключается в том, чтобы выявить все причины отдельного конфликта и склонить стороны к компромиссу, добиваясь уступок в одном в обмен на уступки в другом аспекте». А использует он этот способ, потому что «у конфликта никогда не бывает только один источник. Может существовать причина, которой обе стороны уделяют большее внимание, чем другой причине, и она может быть, а может и не быть инициирующим фактором в момент возникновения конфликта. Тем не менее, всегда имеется по меньшей мере еще одна вторичная причина».

Шаг № 1. Контролирование эмоций

Обнаружение скрытых причин конфликта и многочисленных подспудных интересов может потребовать некоторого времени. Сначала это может вызвать определенные затруднения. Но все же уделите время, чтобы научиться этому. Поймите, что именно это разнообразие источников и причин предоставляет вам множество возможностей разрешения конфликта с обоюдной выгодой.

Если вы вовлечены в конфликт, разрешить который можно путем переговоров, то ключевым моментом является более глубокий анализ представленных позиций: вашей и позиции другой стороны (других сторон). Перед тем, как вы сможете это сделать, всем необходимо овладеть своими эмоциями, чтобы вы могли спокойно и рационально выявить эти скрытые интересы, заботы, причины и нужды.

Для того, чтобы помочь вам добиться взаимовыгодного решения, ниже очерчены некоторые практические шаги.

Если накал эмоций с каждой стороны велик, то для того, чтобы разрядить обстановку, возьмите свои чувства под контроль. Может быть, сложно сразу избавиться от гнева, обиды или раздражения, но очень важно хотя бы на время забыть о них. Только тогда вы сможете продуктивно работать над разрешением конфликта. Ваша задача состоит в том, чтобы взять под контроль свои чувства и призвать другую сторону поступить аналогично.

Например, вы можете сказать что-нибудь наподобие: «Я знаю, что вы раздражены. Я раздражен не менее. Но если мы хотим решить эту проблему, нам необходимо отставить наши чувства в сторону. Готовы ли вы сделать это?»

Если человек еще не контролирует свои эмоции, то вы можете сказать ему следующее: «Я вижу, что вы еще очень сердитесь, и мне бы хотелось понять, почему вы испытываете гнев. Возможно, мы могли бы обсудить в двух словах непонимание, которое является тому причиной. А затем мы могли бы поговорить о том, что нам следует предпринять в связи с этим».

Вы хотите дать человеку понять, что вы готовы затратить время на решение этой проблемы, и вы хотите отложить в сторону все эмоции. Это не предполагает отрицание ваших чувств; то, что вы пытаетесь сделать,— это признать их и отложить на время, чтобы они не могли сказаться на решении. Хороший способ достижения этой цели — выделить немного времени на выражение того, что вы чувствуете. Но затем вам следует двигаться дальше, и достижение решения само по себе может избавить вас от раздражения и обиды. Если это не удалось и другой человек не смог взять под контроль свои эмоции, вы можете остановиться и снова дать ему возможность выразить свои чувства. Но теперь объясните, что вы надеетесь на то, что вы можете двигаться к решению проблемы вместе. Если другой человек успокоился под действием вашей уравновешенности

и понял логику вашей позиции, то вы будете способны сделать это. Короче говоря, вам следует уделить внимание высвобождению эмоций и двигаться дальше; а не детальному рассмотрению этих чувств и порождающих их причин.

Если начальные усилия по овладению эмоциями не увенчались успехом или кажутся неуместными в виду высокого эмоционального накала конфликта, то перед тем, как приступить к выработке решения проблемы, вам может потребоваться поработать над эмоциональной сферой несколько больше. Вернитесь к первой части этой книги, где подробно рассмотрены эти вопросы. Следует уяснить, что этот процесс является не простой прелюдией к переговорам, а составной частью разрешения конфликта.

Шаг № 2. Соглашение об основных правилах

На начальной стадии переговоров полезно установить некоторые основные правила, особенно, если накал страстей высок или если вы имеете дело с человеком, который не обладает достаточным опытом в решении проблем путем переговоров. Возьмите здесь инициативу в свои руки, если можете. Объясните что эти правила необходимы для того, чтобы переговоры могли быть продуктивными.

Вот некоторые основные правила:

— выслушивать друг друга как можно внимательнее;

— не перебивать друг друга;

— не сердиться и не выражать враждебность, даже если вы не согласны со сказанным другим;

— относиться друг к другу с уважением;

— договориться о времени, которое вы посвящаете переговорам;

— стараться понять точку зрения противоположной стороны.

Такие правила устанавливают заранее посредники и группы по разрешению локальных конфликтов в начале проводимых ими переговоров для того, чтобы облегчить сторонам обсуждение спорных вопросов и решение возникших проблем. Эти правила создают атмосферу взаимного уважения и честной игры, позволяют продуктивно преодолеть все стадии переговоров. Аналогичные правила могут быть такими же эффективными и для вас.

Когда вы установили основные правила, вы всегда можете напомнить о них в дальнейшем, если в процессе переговоров произойдет сбой или эмоции начнут брать верх.

Такой сбой является сигналом к тому, что следует прерваться и каждому сосредоточиться на цели переговоров, чтобы оставаться в рамках обсуждаемой проблемы. Вы можете сказать что-нибудь наподобие: «Послушайте, я знаю, что вы в самом деле разгневаны. Но мы же договорились выслушать друг друга и относиться друг к другу с уважением. Если вы позволите мне закончить то, что я хочу сказать, то тогда я с удовольствием выслушаю вас».

Для того, чтобы эффективность была максимальной, убедитесь в том, что другой человек согласен следовать предложенным вами правилам, а также возможным дополнениям к ним, которые он предложил сам. Добиться согласия в этом вопросе обычно несложно, поскольку вы просто предлагаете выполнять условия обычных уважительных человеческих взаимоотношений. Если вам это не удалось, то считайте это сигналом того, что связанные с конфликтом скрытые эмоции еще слишком велики. Или это может свидетельствовать о том, что позиция другой стороны недоброжелательна. Это является препятствием на пути к достижению успешного решения конфликта, поскольку подходить к переговорам честно и уважительно должны обе стороны. Если вы чувствуете, что это именно такой случай, рассмотрите возможность использования альтернативных подходов: уклонения, приспособления или волевого проведения собственной линии. Но если вы считаете, что надежда на успех в переговорах еще есть, вернитесь к предшествующему разделу (шаг № 1).

Шаг № 3. Выяснение позиций

Когда эмоции взяты под контроль и правила переговоров установлены, переходите к следующей стадии, на которой необходимо прояснить все мнения, точки зрения и позиции. Если другой человек в равной мере готов все обсуждать открыто, то и вы, в свою очередь, можете выразить свои интересы. Но прежде всего вам необходимо определить позицию другой стороны, ее оценки, желания и нужды. Это поможет вам сформулировать собственные предложения, учитывая намерения и интересы другого человека. Вы еще будете отстаивать собственные наиболее важные для вас интересы. Но вы поможете другому человеку почувствовать себя услышанным и понятым, а сделав это, вы увеличите свои шансы на доброжелательность с его стороны.

Ниже приведены некоторые принципы, которые помогут вам понять позицию другой стороны.

— Взгляните на ситуацию с точки зрения другого человека. Постарайтесь походить немного в его башмаках — и вы сможете представить его чувства и оценки. Это поможет вам определить, что он считает наиболее важным для себя, в чем он может уступить, чего боится и т. д. Вы не обязаны соглашаться с его точкой зрения, но вам следует понять ее. Такое понимание улучшит ваше положение на переговорах и поможет оказать влияние на другого человека. Кроме всего прочего, если будет видно, что вы понимаете позицию противоположной стороны, доверие к вам возрастет.

— Избегайте выносить суждения по поводу чувств, надежд или действий другого человека. Разумеется, вы можете чувствовать, что вы правы. Другой человек также может считать, что прав он. Но даже если то, что он неправ, очевидно, он может не захотеть признать это перед вами (или признаться в этом самому себе). Даже если другой человек совершил ошибку, начинать с того, чтобы обвинять его в этом,— как правило, значит, обрекать себя на неудачу в переговорах. Это вызовет в нем только сопротивление и желание защищаться. Чтобы отквитаться, он начнет в свою очередь критиковать и обвинять вас, и переговоры превратятся в обмен выпадами и оскорблениями.

Как поступить, когда противоположная сторона начинает с критики и обвинений в ваш адрес? Постарайтесь преодолеть искушение атаковать в свою очередь или защищаться. Помните о том, что путем переговоров вы хотите добиться решения проблемы, и старайтесь двигаться в этом направлении как можно быстрее. Если можете, напомните другому человеку о тех общих правилах, которые вы установили вначале.

— Обсуждайте любые расхождения в оценках, точках зрения или предположениях. Такие расхождения — это основной вопрос на переговорах, их необходимо открыто рассмотреть и скорректировать. Если, например, кто-то предположил, что вы согласились сделать то, чего вы никогда не делали, то это может навести на мысль о вашей безответственности и подорвет доверие к вашим попыткам вести переговоры. Таким образом, для того, чтобы изменить сложившееся о вас неверное представление, вам следует внести ясность в то, что случилось (то есть: вы никогда не давали такого согласия). Сделайте это таким образом, чтобы другой человек понял свою ошибку. При этом вам не следует

указывать ему на его ошибку или обвинять его в ней. Будет лучше, если вы отметите, что у вас обоих есть различия в оценках, мнениях и позициях и что вы хотите выявить все расхождения. Иногда выяснение этих расхождений и открытого их обсуждения как раз и достаточно для прояснения проблемы. Так вы сможете устранить белые пятна в понимании причин конфликта.

Обсуждение любых расхождений в позициях, оценках или точках зрения таким открытым уважительным образом облегчает признание ошибок, если они имелись. Если становится ясно, что вы в чем-то правы, но другой человек признает свою неправоту с большим трудом, то для поддержки своей позиции вам может потребоваться сделать немного больше. Хороший прием в этом случае — предоставление доказательств, если они у вас имеются (письма, документы, свидетельства третьих лиц).

Если у вас есть время, дайте понять другому человеку своими действиями, что некоторые его оценки ошибочны. Таким образом, будьте ответственны и дружественны или старательны, то есть проявляйте те качества, в отсутствии которых вас обвинили (но при этом будьте искренни, так как любая имитация может быть обнаружена). Вы можете также написать теплое письмо со своими извинениями либо выслать подарок или цветы, чтобы показать, что вы сожалеете о непонимании или о неверной оценке ваших поступков.

— Вовлекайте другого человека в процесс переговоров, даже если вы можете взять инициативу на себя. Очень важно дать другому человеку понять, что его участие — это значимый вклад. Таким образом, в решении проблемы будет и его доля. В ходе переговоров вам следует побуждать другого человека к внесению своих предложений. Если имеется возможность, формулируйте свои идеи так, чтобы была видна связь со сказанным другим человеком или с предполагаемым вами направлением его мысли. А если другой человек предложил то, что совпадает с вашими желаниями, или то, о чем вы уже говорили, всеми средствами дайте ему понять, что эта замечательная идея принадлежит ему. Люди обычно больше любят развивать собственные идеи, из чего вы и извлечете пользу для себя.

— Предлагая ту или иную сделку, будьте реалистичны. Иногда наблюдается тенденция выходить из крайней

позиции, считая, что каждая сторона снизит уровень своих требований и решение будет найдено где-то на середине. При обычных переговорах исходный высокий уровень требований обычно дает лучшие результаты, чем низкий. Но если свои требования вы завысите слишком сильно, то это может выглядеть неразумно и вызвать в другом человеке желание реагировать соответствующим образом, то есть в свою очередь занять экстремальную позицию. Тогда вы будете начинать слишком издалека. Пока вы можете считать, что этот подход приведет вас обоих к некоторому компромиссу, это расстояние может быть преодолено в духе сотрудничества.

Однако, начиная двигаться навстречу от таких крайних точек, вы можете создать атмосферу противоборства, в котором каждый старается выиграть за счет другой стороны. В противоположность этому, если вы начнете переговоры с более разумных и реалистичных позиции, то вы будете выглядеть скорее партнерами, стремящимися ко взаимовыгодному решению. Это создаст атмосферу честности и сделает более легкой выработку решения, которое устроит обоих.

А что делать, если вы подходите к переговорам разумно и взвешенно, а другой человек, занимая неразумную позицию, приобретает преимущество? Сохраните твердость и отметьте, что вы хотите найти решение, которое будет честным по отношению к вам обоим. Сделайте ударение на разумности вашего предложения и скажите о том, что вы надеетесь на аналогичный подход с другой стороны. Призыв к честности обычно оказывает положительное действие, поскольку к справедливости и честности в отношениях стремятся все люди.

Шаг № 4. Определение скрытых нужд и интересов

Теперь, когда эмоциональные барьеры устранены, основные правила переговоров установлены и предмет обсуждения определен, вы подготовлены к тому, чтобы сосредоточиться на решающем шаге переговоров — предоставлении и получении информации о том, что вы действительно хотите получить в результате обсуждения. Это означает необходимость выхода за рамки определенных вначале позиций с целью выявления скрытых интересов и причин, желать то, что вы желаете. Для этого имеется несколько способов:

— Спросить, почему человек выбрал эту позицию.

Вы хотите узнать, почему человек что-то сделал или сказал. Вы хотите знать, что ему нужно, чего бы он желал, на что он надеется, чего боится или о чем беспокоится, занимая свою позицию. Отвечая на эти скрытые нужды, желания, надежды, страхи или опасения, вы можете изменить эту позицию, предлагая альтернативные варианты достижения его целей.

В качестве примера представьте, что компания, на которую вы работаете, занимает жесткую позицию в отношении прихода и ухода с работы служащих. Вы работаете над специальным проектом и считаете, что выполните его лучше, работая дома. Когда вы намекаете на это, ваш шеф говорит вам: «Нет — такова позиция компании». Но затем, если вы начнете более детально разбираться в этом вопросе, вы можете обнаружить, что причины такой политики коренятся в боязни недобросовестного выполнения служащими своих обязанностей в случае предоставления им большей свободы и самостоятельности. Компания хочет также, чтобы, когда звонят клиенты, служащие были у телефона. Знание этих скрытых причин позволит вам предложить альтернативный вариант, который удовлетворит вашего начальника (регистрировать время, затраченное на работу дома, с помощью специальных бланков; предложить работать несколько дополнительных часов для компенсации; попросить предоставить небольшой испытательный срок, чтобы показать, как много дополнительной работы вы можете сделать, и т. п.). У вас будет больше шансов добиться своего, удовлетворяя интересы другой стороны, поскольку тем самым вы будете способствовать выработке взаимовыгодного решения.

Когда вы будете задавать подобные вопросы, делайте это спокойным доброжелательным тоном, так, чтобы человек почувствовал, что вы действительно хотите понять его позицию. При этом не должно создаться впечатление, что вы вынуждаете человека объяснять и обосновывать его позицию. Это может зызвать оборонительную реакцию и даже обиду с его стороны.

— Спросить, почему человеку не по душе та или иная позиция.

Другой способ определения скрытых интересов и нужд другой стороны заключается в тем, чтобы выяснить, почему человек не остановил свой выбор на том, что вам

представляется наиболее разумным и желательным. Спросите его об этом доброжелательно, чтобы ему не могло показаться, что вы его обвиняете в чем-то. Вместо того чтобы спросить «Почему вы не сделали этого?», постройте свой вопрос следующим образом: «В чем причина того, что вы предпочли не делать...? Мне действительно очень хотелось бы знать, что вы думаете по этому поводу». Вы спрашиваете о том же, но тон вашего вопроса более нейтрален и дружествен. Он позволит человеку чувствовать себя более комфортно, давая ответ, который может вам не понравиться, и не занимать при этом защитную позицию.

Выслушайте внимательно то, что он вам ответит. Вы можете уловить множество препятствий на пути к выработке решения проблемы. Возможно, вам удастся найти способы изменить точку зрения этого человека, помогая устранить такие препятствия. Или, может быть, вы поймете, что каких бы то ни было изменений в этой области ждать не приходится. Таким образом, может быть, имеет смысл оказать влияние на точку зрения другого человека в каком-нибудь ином вопросе или, может быть, даже есть смысл рассмотреть то решение проблемы, которому он отдал предпочтение.

Представьте, например, что у вас с вашим другом конфликт по вопросу ответственности. Ваш друг пообещал сделать что-то, пока вы отсутствуете, но не сдержал своего обещания. Оказывается, что он не забыл об этом, а просто решил, что не хочет этого делать. Кроме того, он ничего не сказал вам об этом, предоставив возможность самому установить этот факт. Вы можете попытаться установить причину случившегося, не обвиняя друга в безответственности. В той атмосфере, которая поможет вашему другу сохранить свое достоинство и которая свидетельствует о вашей искренней заинтересованности, ваш друг может почувствовать себя более комфортно, сообщая вам истинные причины. Может быть, он посчитал, что вы просите слишком многого: он почувствовал себя обязанным сделать вам как другу одолжение, но затем ощутил внутреннее сопротивление. Следовательно, он не выполнил то, что обещал, сказав тем самым «нет». После того, как истинные причины будут обнаружены, вы можете рассмотреть границы доверия в вашей дружбе, а не факт выполнения или невыполнения какого-то обязательства.

Выполнение этой задачи требует осторожного построе-

ния вопросов, внимательного выслушивания ответов, а также вашей собственной открытости и честности.

— **Определить всю гамму интересов.**

Обычно и у вас, и у противоположной стороны есть более чем одна причина занимать ту или иную позицию. Если же эту противоположную сторону составляют несколько человек, то каждый из них внесет свой вклад в разнообразие мотивации. Вам будет необходимо открыто обсудить все возможные причины. Вероятно, вам захочется поделиться и своими многочисленными интересами.

С этой целью вы можете использовать описанные выше приемы построения нейтральных по тону вопросов и активного выслушивания ответов. Вы заботитесь о том, чтобы в переговорах с другой стороной нашел свое место этап спокойного обмена мнениями, в ходе которого вы могли бы высказать и свою точку зрения. Для этого вам следует показать, что вы предполагаете множественность причин того или иного действия либо позиции. Вы найдете подходящую идею, но она может быть не единственной, так что не останавливайтесь. Отметьте ее, а затем спросите, нет ли других соображений. Если другой человек кажется не очень уверенным, то предложите сами рассмотреть возможные добавочные аспекты проблемы, чтобы побудить его к более глубоким и более широким размышлениям. Вы можете отметить, что иногда люди имеют несколько различных интересов, например, как вы сами, и было бы полезно поделиться ими. Так вы сможете установить, имеются ли области взаимного согласия или дополнительных противоречий, и вы оба окажетесь в лучшем положении с точки зрения извлечения пользы от переговоров.

После того, как вы выявили все причины конфликта и показали, что признаете и понимаете их, вы можете попытаться выбрать из них наиболее существенные для другою человека. Имея информацию об относительных приоритетах, вы имеете базис для формулирования предположений о взаимных уступках. Вы можете сравнить приоритеты другой стороны со своими собственными и постараться найти способы удовлетворения своих, наиболее важных интересов в обмен на уступки в иных, менее значимых для вас вопросах.

Если многочисленные нужды и желания трудно удержать в памяти, особенно в случае сложной групповой конфликтной ситуации, то вы можете составить перечень

интересов на бумаге. Затем, если это еще не ясно для вас, вы можете просмотреть этот список и отметить приоритеты. Это можно сделать и в ходе их обсуждения. Очертите самые важные интересы. Если необходимо, пометьте и те, которые по значимости находятся на втором месте. После выполнения этой работы предмет переговоров начинает отчетливо вырисовываться.

— Говорить о собственных интересах и нуждах.

Удовлетворение ваших собственных нужд, равно как и нужд другой стороны, является важным для вас. Следовательно, представьте аудитории также и собственные интересы. Лучше это сделать в конкретной и даже яркой форме, чтобы вызвать у другой стороны сочувствие к вашим проблемам. Например, если вы завязали дискуссию с шефом по поводу повышения зарплаты, то вам следует привести несколько причин того, почему она в настоящее время не адекватна вашим трудовым затратам. Разумеется, чтобы добиться своего, вам следует показать, в чем будет заключаться выигрыш для другой стороны (например, насколько лучше и больше вы станете работать). Но затем, если в данной ситуации уместно говорить о собственных нуждах, вы можете описать их. В качестве примера того, как это можно конкретизировать, вы можете рассказать, как вы ждете этой прибавки в жалованьи, которая вам так необходима для выплаты ссуды, взятой для оздоровления ваших больных родителей. Такая конкретность оказывает намного лучшее действие, чем общие разговоры о ценах и инфляции. Такие жизненные детали приобретают для слушателя предметность.

Когда вы говорите о своих собственных интересах, дайте понять другому человеку, что вы отдаете себе отчет в существовании нужд и интересов другой стороны. Отметьте, что вы не собираетесь принизить их значимость, чтобы за их счет удовлетворить свои собственные. С этой целью можно предварить описание своих нужд словами, обобщающими ваше понимание желаний другого человека. В приведенной выше ситуации вы могли бы сказать следующее: «Я знаю, что компании следует весьма осторожно подходить к своим расходам, учитывая возрастающую конкуренцию. Мне кажется, что последние несколько лет я способствовал увеличению эффективности ее деятельности в этих условиях». Представляя аргументы в пользу увеличения вашей зарплаты, приведите множество конкрет-

ных деталей, свидетельствующих о том, что вами сделано и чего вы заслуживаете. Здесь снова вам следует описать перспективу для себя настолько четко, насколько это будет возможно. Вам следует так представить свои интересы, чтобы они выглядели совпадающими с интересами другой стороны. Если посредством конкретных жизненных деталей вам удастся завоевать внимание и сочувствие другой стороны, то это может вам помочь добиться желаемого результата.

Часто хороший эффект также дает объяснение ваших мотивов, интересов или нужд перед заявлением о своей позиции. В этом случае другой человек будет более восприимчив к вашим словам, поскольку вы подвели его к предмету разговора. Если же вы начнете с определения своей позиции, то это может в некоторых случаях вызвать сопротивление и защитную реакцию у другой стороны. Другой человек увидит, что ваша позиция противоположна его собственной, и у него может возникнуть желание противодействовать или защищаться. Но если вы начнете с того, что лежит в основе ваших чувств или желаний, то это поможет другому человеку взглянуть на ситуацию с вашей точки зрения и быть более восприимчивым к сказанному вами.

В качестве иного примера можно привести супружеские взаимоотношения. Жена остается дома с маленькими детьми, муж тем временем работает на заводе. Она хочет устроить детей в детский сад и вернуться на работу. При этом она знает, что ее желание вызовет гнев супруга. Он может почувствовать обеспокоенность ее независимостью и озабоченность воспитанием детей в чужих руках. Если она прямо заявит ему о том, чего она хочет, то это легко может привести к скандалу. Она может предвидеть ход событий: она скажет о своем желании; он ответит, что это желание ему не нравится; она будет настаивать, возможно, обвиняя его в эгоизме; так начнется ссора. В отличие от этого, если она облегчит восприятие ее точки зрения, может быть, сказав о том, как хорошо бы иметь больше денег и времени, чтобы заниматься тем, что нравится им обоим, какое благотворное воздействие мог бы оказать на их детей контакт с другими ребятами, как много она хотела бы сделать для мужа, то это может заставить супруга выслушать ее и рассмотреть разумность ее предложения. Это, к тому же, предоставит ему возможность в спокойной,

дружественной атмосфере поделиться своими нуждами и интересами. И тогда для отрицательных эмоций оснований будет намного меньше.

Так общее предварительное обоснование своей позиции с использованием конкретных жизненных деталей может способствовать решению проблемы, которое устроит обе стороны.

Описание причин, интересов и нужд для объяснения своей позиции поможет вам сохранить на переговорах спокойную атмосферу, покажет обоснованность вашего подхода и поможет другому человеку взглянуть на ситуацию вашими глазами.

Шаг № 5. Выдвижение альтернативных вариантов

После выяснения позиций сторон в результате представления на обсуждение своих собственных нужд и интересов, а также получения информации о нуждах и интересах другого человека вы можете перейти к следующей стадии переговоров — разработке различных вариантов удовлетворения этих нужд и интересов. При этом вы можете прибегнуть к методу мозговой атаки. Эту работу можно провести вместе с другим человеком или же самостоятельно, представив ему на рассмотрение ее результаты. Подробное описание этого метода вы найдете в соответствующей главе. Здесь же будут приведены некоторые основные соображения, которые следует запомнить:

— Взвешенное суждение: больше по количеству, а не лучше по качеству.

Теперь вам необходимо разработать максимально возможное количество альтернативных вариантов решения проблемы. На этой стадии не старайтесь оценивать их разумность и обоснованность, так как это может затормозить творческий процесс. Вносите предложения сами и побуждайте к этому противоположную сторону или стороны. Сделайте ударение на том, что сейчас вы хотите иметь как можно больше возможных решений, о реализации которых пока речь не идет. Скажите, что в данный момент уместны даже «безумные» идеи. Скажите, что сейчас не имеет значения, кто выдвинул ту или иную идею, и предложения не будут персонифицироваться. Это даст возможность создать атмосферу раскованности. Скажите, что, если идея у вас или у кого-нибудь еще возникнет, то ее

необходимо записать, чтобы каждый мог ознакомиться с ней.

Затем, когда вы будете иметь большой список идей, из которых необходимо выбрать наилучшую, вы можете просмотреть этот перечень. Тогда вы сможете решить, какие из них осуществимы или какие их сочетания могут быть эффективными. Вы можете рассматривать различные варианты решения проблемы как набор карт разного достоинства. Вы можете выбрать те, которые вы хотели бы выложить на стол, рассмотреть карты других участников переговоров и, возможно, решить, какие из них следует оставить для выработки оптимального варианта. Если вам трудно определить, чьи карты должны остаться, то начните с отбрасывания явно неподходящих. Затем сократите список, отмечая неосуществимые возможности. Когда по своей величине он станет приемлемым для дальнейшей работы, вы можете более внимательно рассмотреть каждую позицию. В конце концов вы сведете его к нескольким вариантам, которые, с точки зрения всех участников, могут вылиться во взаимовыгодное решение вопроса.

— **Сосредоточение внимания** на **будущем**

Иногда, даже после того, как эмоции взяты под контроль, обсуждены все причины, мотивы и интересы, может возникнуть соблазн вновь выразить свои чувства, свое отношение к сказанному и услышанному, вынести свои оценки ситуации. Подавите это желание. Не следует растрачивать энергию и отравлять конструктивную атмосферу перемалыванием прошлого. Если кто-нибудь начнет это делать, вежливо остановите его. Скажите, что вы признаете и уважаете его чувства, чтобы успокоить человека. А затем напомните, что вы собирались для разрешения конфликта на будущее, а не для того, чтобы обсуждать прошлые обиды.

— **Сохранять восприимчивость различных альтернатив**

Не упуская из виду того, чего вы хотите добиться путем переговоров, важно сохранять открытость к иным идеям — выдвинутым вами и другой стороной. Необходима гибкость. Вы хотите найти некоторое решение, которое удовлетворит ваши собственные скрытые интересы и нужды, а также интересы другой стороны. Вспомните, что из каждой проблемной ситуации есть несколько выходов. Принимайте во внимание все предложенные варианты, не отвергайте сразу или не критикуйте идеи, которые вам могут показаться

ложными или безумными. Другие могут не пройти, а эти сработают.

— Не торопиться при выборе оптимального варианта

Рассматривая различные варианты решения, вы можете поддаваться искушению быстро найти оптимальный. Все может быть хорошо, если он устраивает все стороны. Однако, если у вас есть некоторые сомнения или если создается впечатление, что решение — слишком поспешное, чтобы удовлетворить всех, то лучше затратить время на обсуждение иных вариантов.

Желание получить решение одним махом коренится в том, что выработка различных его вариантов — это сложный процесс. Фишер и Юри в своей книге «Получение согласия» пишут следующее: «Изобретение вариантов выбора не естественно для человека. Ничего не изобретать — вот нормальное положение дел. Кроме того, большинство людей считает, что в переговорах отсутствует элемент творчества. Они видят свою задачу главным образом в том, чтобы сблизить противоположные позиции, а не расширить спектр возможных вариантов. Они думают так: «Мы затратили достаточно сил на достижение соглашения в том виде, в каком мы его имеем на сегодняшний день. Пакет различных идей — это второстепенная вещь». Эта мысль возникает из-за желания получить в результате переговоров единственное решение. Может казаться, что расширение обсуждения вариантов или возможностей может только внести неразбериху».

Истина же состоит в том, что в результате рассмотрения альтернативных вариантов можно найти действительно хорошее решение, которое удовлетворит всех. Это может занять немного больше времени, но если предмет переговоров очень важен или довольно сложен, затраты на нею оправдают себя. Помните, что существует несколько вариантов выбора; нужно немного потрудиться, чтобы найти их. Постарайтесь убедить в этом других и постарайтесь продолжать дискуссию, пока вы чувствуете, что люди действительно напрягают свое воображение, представляя осуществление новых вариантов. Может случиться, что первый же предложенный вариант решения проблемы будет таким хорошим, что все сразу с ним согласятся. Если это произойдет — прекрасно. Но лучше еще некоторое время продолжать обсуждение различных возможностей.

Шаг № 6. Согласие по наилучшим взаимовыгодным вариантам

Предлагая устраивающие вас решения, опишите те выгоды, которые может получить от них другой человек. Это может способствовать сохранению в ходе дискуссии атмосферы конструктивизма. Другой человек поймет, что вы учитываете его интересы, и будет поступать таким же образом. В то же время, такой подход поможет вам выработать на основании своих предложений взаимовыгодное решение и отмести те варианты, которые не устраивают одну из сторон. В конце концов это не будет выигрыш за счет проигрыша другой стороны. Вы находитесь не в замкнутом пространстве, в котором выгода одного всегда оборачивается убытком для другого. Такое может случиться, например, с продавцом и покупателем, когда чем большую цену назначает продавец, тем больше покупатель должен платить. При разрешении же конфликта выигрыша можно добиться на нескольких уровнях, поскольку люди приходят на переговоры со многими интересами и нуждами. Например, служащий может пожертвовать выигрышем в зарплате, предпочитая занять лучшее положение в фирме; это можно рассматривать, как выгоду и для служащего (удовлетворение интересов, связанных с престижностью должности), и для фирмы (особенно, если предвидятся трудные времена и будет необходимо экономить).

— Помогите другому человеку чувствовать себя комфортно, соглашаясь с вами или уступая вам

Когда вы предлагаете варианты решения или побуждаете другого человека подумать над альтернативами, вы можете встретить сопротивление с его стороны. Это может произойти потому, что он начнет рассматривать отход от начальной позиции как уступку или потерю в чем-то. Иногда достаточно сделать ударение на том, что вы хотите использовать переговоры для выработки только взаимовыгодного решения. Но в некоторых случаях, если вы чувствуете такое сопротивление, от вас потребуется большее. Один из подходов состоит в том, чтобы создать для человека комфортную атмосферу, в которой ему было бы легко расстаться с некоторыми установками. Он должен почувствовать, что от своей уступки он получит реальную выгоду, или, по крайней мере, что его согласие по какому-то вопросу будет способствовать разрешению конфликта

в целом. Дайте ему возможность сохранить достоинство и уважение к себе.

Один из способов достижения этого заключается в том, чтобы не оставить без похвалы любой шаг навстречу. Дайте человеку понять, что он поступил хорошо и благородно и что благодаря этому переговоры проходят эффективно. Вам следует признать его вклад и поддерживать его во всем, в чем только можно, избегая осуждения или оскорбления. Вам не следует обвинять его в возможных ошибках, в том, что он не взял на себя ответственность за какое-то дело; не следует также злорадствовать, когда что-то выходит по-вашему. Лучше сказать, что вы отдаете себе отчет во всех тех трудностях, с которыми он столкнулся, стараясь найти выход из сложившейся ситуации; что вы должным образом оцениваете сделанное им; что для каждого из вас решение проблемы будет выгодным.

Такой подход позволил сэкономить целый день заседания комиссии по разбору конфликтов. Дело заключалось в следующем: подросток одолжил у друга куртку, а какой-то хулиган из пригорода сорвал ее с него. Парень пообещал забрать у хулигана куртку, но не смог этого сделать. Ситуация была доведена до представления в комиссию, потому что владелец куртки хотел получить ее назад или, по крайней мере, получить компенсацию. Парень, который потерял куртку, колебался очень долго, не расставаясь с надеждой вернуть ее. Когда стало ясно, что реальных шансов на это у него нет, он наконец признал (довольно болезненно) свою вину, съежившись при этом на своем стуле. Он сделал то, что ему было очень трудно сделать. Но затем, похвалив его и поддержав, члены комиссии дали ему возможность почувствовать себя в этой ситуации намного лучше. Ему пришлось в чем-то уступить, это правда, но зато он сохранил чувство собственного достоинства. В результате оба парня ушли домой почти друзьями.

Другой способ дать человеку почувствовать себя не униженным уступкой — это высветить те выгоды, которые он за счет этой уступки получает. (Например, он уступает комнату с хорошим видом из окна, но зато получит помещение, более приспособленное к его нуждам).

Разумеется, человек охотнее пойдет на уступки, если вы сможете связать их с уступками со своей стороны. Подумайте об этом; уступка даже в малом может создать конструктивную атмосферу. Если же вам нечего предложить

взамен или если вы уже не можете уступать, покажите хотя бы, как вы цените поступок другого человека. Отметьте, что он очень приблизил вас обоих к выработке взаимовыгодного решения.

РЕЗЮМЕ

Короче говоря, предлагаемая в этой книге общая модель может быть легко приспособлена к ведению переговоров. Вы начинаете с работы над своими эмоциями и берете их под контроль. Затем вы внимательно выслушиваете другую сторону, ее интересы, нужды и желания и даете при этом понять, что слова другого человека или других людей услышаны вами. Потом вы излагаете собственные желания и интересы, описывая их как можно конкретнее (и честнее). Наконец, вы переходите к стадии сбора интуитивно найденных решений, количество которых не следует ограничивать. После этого вы рассматриваете все возможные варианты, выбирая оптимальный, который удовлетворяет обе стороны. Ваш конфликт будет разрешен, и каждый из его участников будет в выигрыше.

КАК ОБЩАТЬСЯ С ТРУДНЫМИ ЛЮДЬМИ

Описанные в этой книге подходы к разрешению конфликтов рассчитаны на общение с обычными людьми, встречающимися в жизни ежедневно. Однако бывают люди, которые не пойдут вам навстречу, какие бы усилия для примирения вы ни прилагали. Что делать при столкновении с особенно трудным человеком, обладающим определенными личностными характеристиками, который стоит на пути разрешения проблемы или «подкладывает вам кнопки» и приводит в ярость?

Существуют некоторые общие принципы, которыми вы можете руководствоваться в таких ситуациях, не забывая о тех, которые уже описаны в этой книге. В дополнение к этому вы можете использовать специальные подходы к общению с трудными людьми общеизвестных категорий.

Кого относить к трудным людям?

Каждый человек может иметь собственную классификацию трудных людей, основанную на его личных качествах

и жизненном опыте. Например, женщина, которая долгие годы страдала в качестве дочери властной тиранической матери, отнесет каждого, кто проявляет аналогичные качества, особенно если это женщина, к категорий трудных в общении людей. Или мужчина, разведшийся с изводившей его женой и ненавидящий болтливость, может отнести человека, которому не свойственна лаконичность, к категории людей, общение с которыми затруднительно.

Но, помимо таких специфических случаев классификации, существуют определенные типы людей, признанных трудными теми, кто постоянно сталкивается с разными людьми в силу своих профессиональных интересов — консультантами, работниками сферы услуг, врачами и т. п. Обозначение и описание таких типов облегчает работу с ними: после идентификации вы уже будете знать, как общаться с человеком данного типа.

В ставшей классической книге «Общение с трудными людьми» Роберт М. Бремсон различает около дюжины разных типов, исходя из тридцатилетнего опыта работы с людьми в частных фирмах. Они включают:

— Агрессивистов, которые подразделяются на следующие категории: «черменовские танки», «снайперы» и «взрыватели». Это люди, которые задирают других, говорят колкости и раздражаются, если их не слушают.

— Жалобщиков, у которых всегда найдется что-нибудь, на что сетовать. Обычно они ничего не делают для решения проблемы, потому что считают себя не способными ни на что или не хотят брать на себя ответственность.

— Молчунов, которые спокойны и немногословны. Вы не знаете, о чем они в действительности думают или чего хотят.

— Сверхпокладистых, которые скажут вам «да» по любому поводу и пообещают поддержку. Тем не менее, слова у таких людей расходятся с делом: они не выполняют своих обещаний и не оправдывают возложенных на них надежд.

— Вечных пессимистов, которые всегда предвидят неудачи. Поскольку они обычно считают, что из затеваемого ничего не получится, такие люди всегда стараются сказать «нет» или постоянно испытывают беспокойство, сказав «да».

— Всезнаек, которые считают себя выше других, потому что они, как они сами полагают, знают все на свете; при этом они хотят, чтобы об этом «превосходстве» знали другие. Они могут действовать как «бульдозеры», расталкивающие всех на своем пути со своими «знаниями». Они могут также вести

себя как «пузыри», переполненные осведомленностью и сознанием собственной важности. Часто оказывается, что они ошибаются, поскольку в основном только играют роль.

— Нерешительных или «стопоров» — людей, которые не решаются принять то или иное решение, потому что боятся ошибиться. Они тянут и тянут, пока это решение не будет принято без них или пока необходимость принятия решения отпадет вообще.

Трудные люди иного типа порождают в других надежды, а потом действуют вопреки ожиданиям. Д-р Георг Р. Бах, психиатр, называет таких людей «с-ума-сводящими», потому что они сводят других с ума тем, что не оправдывают возложенных на них надежд. Таким образом, их поведение подрывает основы доверия людей друг к другу, которое должно смягчать человеческие взаимоотношения. Вы можете столкнуться с «с-ума-сводящими» другого типа, которые подают противоречивые надежды или выражают противоречивые желания и ждут от вас их удовлетворения. Иногда «с-ума-сводящий» может попросить вас о чем-то, а потом создаст обстановку, в которой выполнение его просьбы становится для вас невозможным и вы не можете сдержать свое слово.

Вероятно, вам встречались и другие люди, стиль общения и поведения которых затрудняет взаимоотношения с ними, например:

— «Максималисты», которые хотят чего-то прямо сейчас, даже если в этом нет необходимости.

— «Скрытные», которые держат все в себе, не говорят о своих обидах, а потом внезапно набрасываются на вас, когда вы считаете, что все идет прекрасно.

— «Невинные лгуны», которые заметают следы ложью или серией обманов, так что вы перестаете понимать, во что верить, а во что — нет.

—«Ложные альтруисты», которые якобы делают вам добро, но в глубине души сожалеют об этом. Вы можете почувствовать это в иных обстоятельствах или это может неожиданно проявиться в виде саботажа, востребования подаренного или требования компенсации.

Встречаются «игроки» различных типов, например, такие люди, которые говорят и поступают в стиле «да, но...», описанные Эриком Берном в его книге «Игры, в которые играют люди». Внешне они поступают так, а думают совсем

иначе. Вы не будете знать, что происходит, пока не попадете в их ловушку.

В вашем собственном списке может быть и больше типов трудных людей. Однако одной идентификации недостаточно. Вы должны знать, как поступать в тех случаях, когда вы вынуждены вступать в контакт с такими личностями.

Некоторые общие принципы общения с трудными людьми

Хороший общий принцип общения с трудными людьми любого типа состоит в том, чтобы отдавать себе отчет в существовании некоторых скрытых интересов или нужд, которые они удовлетворяют, действуя таким образом. Например, сверхагрессивный человек может действовать, как паровой каток, потому что в глубине души он боится иметь дело с другими людьми или потому что не хочет испытать страх перед возможностью ошибки; спокойный молчун может замыкаться в себе, боясь открыться другим людям; вечный пессимист может всегда пророчить неудачи, потому что ему удобнее жить с уверенностью в неудаче, чем с уверенностью в удаче. Следовательно, если вы решили вступить в общение с трудным человеком, то вам следует выявить его скрытые нужды и интересы, а также подумать над тем, как их удовлетворить. То есть, этот подход аналогичен тому, который вы используете при разрешении обычных конфликтов, возникающих ежедневно.

Действительно, вы можете просмотреть различные принципы и подходы, описанные в этой книге, и примерить их к той конкретной ситуации, в которой вы оказались. Эти принципы, а также те, которые будут представлены ниже, вы можете применить на практике для общения с трудными людьми различных типов.

Преодоление отрицательных эмоций, возникающих при общении с трудными людьми

Контакт с трудным человеком может вызвать в вас огорчение, гнев, растерянность, подавленность и другие чувства, выбивающие из колеи. Такой человек сам по себе может нести эмоциональный заряд, как, например, «динамит», который «взрывается», когда что-то происходит вопреки его желанию.

Таким образом, один из первых шагов должен состоять в том, чтобы взять под контроль свои эмоции или дать выход

эмоциям другого человека, если вы решили продолжать общение для разрешения конфликта. Вы можете вернуться к предыдущим главам, в которых подробно описано, как это делается. Ниже приведены некоторые дополнительные установки, которые следует запомнить:

— Стараться не принимать на свой счет слова и поведение другого человека. Для удовлетворения своих нужд трудный человек ведет себя аналогичным образом со всеми. Напомните себе об этом, чтобы избежать отрицательных эмоций.

— Установить, не отнесли ли вы этого человека к категорий трудных людей потому, что он напоминает вам кого-то, с кем у вас в прошлом были затруднения при общении (например, не напоминает ли этот человек вашу деспотичную мать или старшего брата, который всегда одерживал над вами верх, и т. п.). Если это так, то постарайтесь отделить ваше восприятие этого человека от тех чувств, которые вы испытывали к тому, кого он вам напоминает.

— Использовать творческую визуализацию или иной способ успокоения для овладения эмоциями, которые вы испытываете.

— Использовать те приемы общения, которые позволяют дать выход эмоциям другого человека.

— Если чувствуете, что все больше попадаете под влияние трудного человека (например, общаясь с вечным пессимистом, вы и сами начинаете терять надежду на успех или начинаете чувствовать враждебность, контактируя с агрессивным человеком, и т. п.), то отметьте этот факт, и тогда вы сможете остановиться. Напомните себе, что вы позволили самому себе взглянуть на ситуацию с точки зрения другого человека только для того, чтобы понять эту точку зрения, и что вы — совсем другой человек с иной позицией. Таким образом, отделите себя от этого человека; повторяйте самому себе снова и снова: «Я — не тот человек. У меня свой собственный взгляд на мир» или что-нибудь подобное. Затем сделайте выдох и мысленно махните на это рукой. Вы избавитесь от точки зрения другого человека и вернете себе собственную.

Размышление над тем, почему этот человек труден в общении

Ключевой момент в данном случае состоит в том, чтобы понять, какие желания и интересы человека делают его

трудным в общении с ним. В чем заключаются его цели и как помочь ему в их достижении? Оценив нужды этого человека, вам будет легче решить, стоит ли вступать с ним в контакт. Может оказаться, что вы не можете этого избежать, потому что он занимает по отношению к вам более высокое положение (например, он является вашим начальником), а вы не хотите в настоящее время отходить от собственной позиции. Или эта оценка нужд и интересов может отбить у вас желание быть вовлеченным в конфликтную ситуацию. Вы можете тогда более осознанно уйти от конфликта, чем если бы вы просто решили не связываться с трудным человеком.

Представьте, например, что у вас возник конфликт с тихим молчуном, с которым вы дружили, но вдруг почувствовали отчуждение с его стороны. Вы чувствуете, что что-то случилось, но не уверены в том, что именно. Когда вы встречаетесь, создается впечатление, что этот человек не хочет разговаривать с вами. Но почему? Вы не знаете этого и начинаете чувствовать все большее раздражение. Один из вариантов может состоять в том, чтобы забыть этого человека и не быть вовлеченным в конфликт. Если он не говорит о том, что произошло, то тем хуже для него. Вы не собираетесь становиться телепатом, чтобы угадать его мысли на расстоянии, и вы можете просто уйти и жить своей жизнью. Может быть, это будет удобно для вас.

Однако, с другой стороны, дружбой с этим человеком вы можете дорожить. Может быть, этот человек поступает таким образом, потому что он обижен или стеснен чем-то, чему вы не придали никакого значения. Или, может быть, этот человек просто боится вступить в конфронтацию с вами, пожаловавшись на то, что его действительно беспокоит, потому что чувствует, что ему будет трудно справиться с гневом или иными чувствами, которые будут сопровождать объяснение. Возможно, стоит попытаться выявить его скрытые нужды, показав, что вы готовы оказать поддержку и не будете его ни в чем осуждать, и побудив его выговориться. Это не дает гарантию тому, что человек раскроется. Однако такой подход вполне разумен.

Этот метод может оказаться полезным при общении с людьми любых типов, однако особенно эффективен он при общении с трудными людьми. В конце концов трудным человека делают его особые нужды. Конечно же, нужды, которые мотивируют обычные конфликты, есть и у обычных

людей. Но чаще всего эти нужды являются ситуационными, то есть связанными с соображениями престижа, социальной принадлежности, финансовой выгоды и т. п. (например, более высокого рейтинга или более высокого положения на службе). В случае трудных людей нужды обычно больше связаны с прошлыми потерями и разочарованиями (например, сверхагрессивный человек своей агрессивностью пытается подавить собственную пугливость и малодушие). Может быть, вы не сможете быть тонким психологом или не захотите быть им. Но если вы, по крайней мере, предоставите этому человеку в своем лице внимательного и доброжелательного слушателя, вы можете далеко продвинуться по пути помощи человеку, понять его собственные нужды... Вы даже можете внезапно обнаружить, что этот человек перестал быть трудным, найдя в вас поддержку и понимание.

Использование общения для того, чтобы понять, почему этот человек относится к типу трудных людей

Часто люди трудны в этом отношении, потому что недостаток общения порождает ложные представления и непонимание. Такие проблемы возникают у людей, которые обычно избегают общения, что и ведет к конфликтам. Однако в случае трудных людей проблемы общения становятся еще более серьезными; они увеличиваются тогда, когда человек старается справиться с этим, но препятствие становится непреодолимым.

Подобные проблемы, связанные с недостатком общения, возникают иногда на работе. Допустим, в результате различных обращений рабочий думает, что служащий старается саботировать его усилия и выставить его в невыгодном свете перед контролером. Приходит время полугодового отчета и рабочий считает, что служащий хочет повысить свои шансы на продвижение. В обычном случае рабочий мог бы рассердиться, открыто высказать свои подозрения или ответить на саботаж саботажем.

Однако,если в такой ситуации участвует трудный человек, то он может быть намного более чувствительным к предполагаемому пренебрежению или ущемлению в правах, его реакция может быть намного сильнее, а создаваемая им ситуация — намного более взрывоопасная. Действительно, трудный человек для достижения желаемого может даже использовать свою репутацию «трудного», вынуждая других

людей уступать ему. Например, человек, относящийся к типу агрессивно-враждебных, может ответить вспышкой гнева, оскорблениями, страшными пророчествами, обвинениями и т. п., желая просто смутить и подавить другого человека. А молчун может еще больше замкнуться в своей раковине, показывая, что он не собирается снисходить до разговора с человеком, которого считает источником своих проблем.

Таким образом, наладить общение с трудным человеком может быть особенно важным. Это может оказаться трудным делом, и вам потребуется приложить больше усилий, чем при контакте с обычными людьми (например, будет необходимо проявить больше настойчивости, уравновешенности или уважительности). Однако, если вы действительно хотите разрешить конфликт, а не уйти от него совсем, то попробовать стоит. Возможно, вы обнаружите, что способны пробиться сквозь броню эмоций, недоверия и страха. И если эта вам удастся, то может оказаться, что этот трудный человек совсем не является трудным, по крайней мере с вами.

Ловушка ответственности в случае с трудным человеком

Трудные люди могут быть особенно чувствительны в вопросах вины и ответственности. Они могут в большей мере стараться обвинять других или высказывать обвинения в более резкой форме. Или они могут уходить в более глубокую защиту, чувствуя, что кто-то их обвиняет; и они могут поступать таким образом, просто чувствуя свою неправоту и не желая признать ее ни перед другими людьми, ни перед собой. Бывают люди типа «хронических обвинителей», которые всегда выискивают ошибки других и обличают виновных. Как будто они считают, что обвинение может решить проблему. Оно может унизить человека — предполагаемого виновника, создать для него атмосферу дискомфорта. Он может начать оправдываться (например, говорить: «Я этого не делал» или «Может быть, я и сделал это, но я только выполнял распоряжения»). Вам может встретиться также человек, принадлежащий к типу «мучеников», который хочет, чтобы во всем обвиняли его, и создает тем самым много проблем. Принимая обвинения в том, чего он не делал, или выставляя свои ошибки в самом невыгодном свете, «мученик» действует так, как будто его самоунижение может сгладить или решить проблему. Он может надеяться

на то, что его станут больше любить и уважать за его роль козла отпущения. Однако это вовсе не способствует решению проблемы.

Проблема и с «мучениками», и с «хроническими обвинителями состоит в том, что они стараются драматизировать и, следовательно, вызывать эскалацию конфликта. Например, обвинитель обычно считает, что он всегда прав, создавая в ходе конфликта впечатление, что неправы другие. Мученик, напротив, отчаянно хочет понравиться людям, для чего берет на себя роль козла отпущения, считая, что тем самым он облегчит жизнь другим и они будут ему за это благодарны. Вы можете обнаружить, что такие люди объединяют в себе и другие качества, усложняющие общение с ними, что еще больше усложняет дело. Например, враждебно-агрессивный «паровой каток» может легко стать «обвинителем», а спокойный молчун может превратиться в страдальца («мученика»), давая свалить на себя вину.

Таким образом, при контакте со сложным человеком особенно важно не попасть в ловушку ответственности. Старайтесь не дать дискуссии сосредоточиться на вопросе ответственности за ту или иную проблему. Это можно сделать, уводя обсуждение от прошлого и концентрируя внимание на будущем с целью разрешения конфликта. Вы можете сказать: да, это случилось и вы (или другой человек, или кто-то еще) несете определенную ответственность за это. Но сейчас это уже не так важно. Что действительно имеет в настоящий момент основное значение, так это то, что вам следует делать для решения возникшей проблемы.

Иными словами, вам следует нейтрализовать беспокойство трудного человека по поводу прошлой ответственности и взять инициативу в свои руки для ориентации процесса в направлении разрешения конфликта на будущее. Эта стратегия, может показаться, вытекает из необходимости склонить людей к признанию своей ответственности, если они в чем-то виноваты, чтобы они предприняли некоторые действия для исправления ошибки. Может также показаться, что это не отвечает важности признания вами собственной ответственности, если в возникновение конфликта вы внесли и свой вклад. Однако, когда вы имеете дело с трудным человеком, который склонен к чрезмерному обвинению других или самого себя, то лучше подавить такие побуждения. Следует сосредоточить внимание на том, что

теперь делать с конфликтом, несмотря на то, кто виновен в его возникновении.

Выбор подхода к разрешению конфликта, который соответствовал бы характеру трудного человека

При выборе подходящего стиля действия в конфликтной ситуации с трудным человеком вам следует учитывать, к какому типу людей он относится. Как было отмечено выше, существует пять основных стилей: соперничество, приспособление, компромисс, сотрудничество и уклонение.

Столкнувшись с трудным человеком, вам может захотеться вовсе уклониться от общения с ним. Вы захотите уклониться от конфликта с «обвинителем», «паровым катком», «вечным пессимистом», «жалобщиком» или трудным человеком, относящимся к иным типам. Однако бывают случаи, когда вы не можете сделать это. Вы можете работать вместе с таким человеком или на такого человека, или может оказаться, что трудный человек обладает чем-то, в чем вы испытываете необходимость. Например, однажды я составляла один проект вместе с особенно трудным человеком, которого я бы охарактеризовала как комбинацию «обвинителя», «жалобщика» и «пессимиста». В значительной мере эти типы поведения проявились из-за новизны проекта, поскольку этот человек до этого не писал ничего подобного. Он постоянно беспокоился, считая, что все будет плохо, не доверял мне, издателю, а также книжному издательству в целом, хотя страстно желал стать автором книги. Какой бы ни была причина, человек был очень труден в общении с ним; мне казалось, что я все время хожу по лезвию бритвы, потому что на него практически ничто не действовало. Но я уже взяла обязательство закончить книгу, рассчитывала на оплату, и проект книги уже был одобрен издательством. Таким образом, я нашла пути успокоить своего трудного соавтора, убедить его в успехе. Следовательно, я использовала стиль приспособления. Любые попытки добиться компромисса только разжигали его скрытые подозрения и страхи в отношении того, что в неизвестной для него области деятельности его права и интересы могут быть ущемлены. О сотрудничестве не могло быть и речи, потому что его эмоции были так близки к выходу на поверхность, что было бы неразумно рассчитывать на спокойное обсуждение проблемы. Таким образом, кроме полного уклонения от решения проблемы, исходя из практических

соображений, приспособление было единственно возможным вариантом. Его я и выбрала, так как закончить книгу для меня было намного важнее.

Вы можете обнаружить, что чаще всего, сталкиваясь с трудным человеком, вы выбираете один из этих двух подходов — уклонение или приспособление. Трудный же человек старается для достижения своих целей использовать отличительные особенности своего поведения. «Паровой каток» идет напролом, «жалобщик» жалуется, «взрывоопасный» взрывается и т. п., потому что предполагает, что другие люди с целью уклонения от конфликта не захотят противодействовать. Если предмет конфликта не очень важен для вас, то, может быть, лучше уклониться от него или уступить. Такой подход позволит вам, по крайней мере, сохранить мир и спокойствие.

С другой стороны, если у вас есть время и возникшая проблема достаточно важна для вас, вы можете попытаться использовать для удовлетворения своих интересов в большей степени другие подходы — скорее всего компромисс или сотрудничество. Но тогда вам уже будет необходимо принимать во внимание особые нужды и интересы, которые делают человека трудным в общении, чтобы в рамках компромисса или сотрудничества выработать такие варианты решения, которые в определенной мере удовлетворяли бы эти нужды и интересы. Представьте, например, что вы работаете в фирме, один из сотрудников которой все время ищет повода унизить вас. Критикует вашу работу в присутствии других людей, говорит шефу, что вы чего-то не сделали, хотя работа выполнена вами в полном объеме, и вы даже подозреваете, что этот человек специально вносит беспорядок в ваши документы и почту, в то время как вы ничего не можете доказать и боитесь высказать необоснованные обвинения. Вы можете стараться избегать контактов с этим человеком, уклоняться от личных встреч, чтобы избежать открытой ссоры, которая может еще больше отравить атмосферу. Однако, если вы затратите некоторое время для того, чтобы заглянуть глубже, вы можете обнаружить истинную причину такого поведения и найти некоторое мирное решение в рамках компромисса или сотрудничества.

Вы даже можете превратить этого трудного человека в союзника или друга. Например, если этот человек поступает с вами таким образом из-за ревности, то вам

следует действовать в направлении разубеждения; если вы просто напоминаете этому человеку кого-то, кто в прошлом нанес ему обиду, то вам следует действовать в этом направлении. Один из вариантов решения таких проблем — найти время для их обсуждения. Если вы чувствуете, что человек не хочет с вами говорить, начните с подготовки почвы для дружеского разговора, расположите его к себе небольшими знаками внимания или мелкими услугами. Короче говоря, постарайтесь устранить скрытые причины того, что этот человек труден в общении. С этой целью необходимо быть покладистым, сочувствующим и доброжелательным, чтобы побудить его к аналогичному отношению к вам. Разумеется, вы можете иметь все основания уклониться от контакта с таким человеком или заставить его убраться с вашей дороги. Трудные люди всегда возбуждают в нас такие желания. Но если вы не соблазнитесь таким упрощенным решением, то у вас есть шанс найти корень проблемы. И тогда, разрядив атмосферу, устранив причины «трудности» человека, вы можете приступить к поиску решения, которое удовлетворит вас обоих.

Как вести себя с трудными людьми различных типов

Описанные выше общие принципы можно с успехом использовать при контактах с трудными людьми всех типов, но наиболее эффективными могут быть специальные подходы, учитывающие особенности каждого типа в отдельности. Ниже приведены их примеры с учетом того, что трудный человек может объединять в себе несколько характерных особенностей (скажем, взрывоопасный человек может в некоторых случаях вести себя как спокойный молчун). Ключевой момент состоит в том, чтобы сохранять гибкость, применять к конкретному человеку соответствующий подход, учитывая его скрытые нужды и интересы, а также ваши собственные приоритеты в сложившейся ситуации.

Тип «паровой каток»/«шермановский танк». Это люди грубые и бесцеремонные, считающие, что все вокруг должны уступать им дорогу. Они могут вести себя так потому, что убеждены в своей правоте и хотят, чтобы о ней знали все окружающие. В то же время, некоторые из таких людей могут бояться раскрытия своей неправоты. Для «парового катка» подрыв его имиджа — ужасная перспектива. Если предмет конфликта не особенно важен для вас, то лучше

уклониться от него или приспособиться. Уйдите с дороги или уступите этому человеку в малом, чтобы успокоить его. Если же вы избрали иной подход, то лучше начать с того, чтобы дать такому человеку «спустить пар». Затем спокойно и уверенно выскажите собственную точку зрения, но старайтесь не ставить под сомнение его правоту, поскольку в результате вы неизбежно столкнетесь с враждебной реакцией. Определите свою роль как роль миротворца, который стоит над конфликтом. Подавите ярость человека собственным спокойствием; это поможет ему справиться со своей агрессивностью, и вы сможете прийти к общему решению.

Тип «скрытый агрессор»/«снайпер». Человек, относящийся к этому типу трудных людей, старается причинять людям неприятности с помощью закулисных махинаций, колкостей и других скрытых проявлений агрессии. Обычно он полагает, что такое его поведение полностью оправдано; кто-то другой поступил неправильно, а он выполняет роль тайного мстителя, восстанавливая справедливость. Он может также вести себя таким образом потому, что не обладает достаточной властью, чтобы действовать открыто.

Опять же, если вы решили, что уклониться или терпеть такого человека — это не для вас, то наилучший способ состоит в том, чтобы выявить конкретный факт причинения зла и затем выявить скрытые причины. Дайте понять атакующему вас человеку, что вы выше этого, сказав что-нибудь наподобие: «Чего вы добиваетесь этим?». Если он начнет отрицать факты, приведите доказательства. При этом вам следует сохранять спокойствие, чтобы человеку не показалось, что вы агрессивно настроены по отношению к нему, так как это может только привести к открытой стычке. Если вы приведете еще несколько разоблачительных примеров, то человек поймет, что маска с него сорвана. Теперь ему следует либо прекратить нападки на вас, либо открыто признать их. Когда же все будет извлечено на поверхность, вы сможете выявить истинные причины «трудности» человека и найти решение проблемы.

Тип «разгневанный ребенок»/«взрывной человек». Человек, относящийся к этому типу людей, не является злым по своей природе; он взрывается, как ребенок, у которого плохое настроение. Обычно человек, который ведет себя подобным образом, испуган и беспомощен, а взрыв эмоций отражает его желание взять ситуацию под контроль. Так, например, муж может взорваться, ревнуя свою жену, боясь потерять ее

и опасаясь утратить контроль; или начальник может вспылить, чувствуя, что подчиненные совсем отбились от рук.

Если тирада взорвавшегося человека обрушивается на вас, основной принцип, которому необходимо следовать для того, чтобы избежать эскалации конфликта (если вы решили не уклоняться от него совсем), заключается в том, чтобы дать человеку накричаться, дать выход его эмоциям. Или убедить человека в том, что вы слушаете его. Необходимо дать ему понять, что он контролирует ситуацию, и тем самым успокоить его. Затем, когда он успокоится, ведите себя с ним, как с обычным, разумным человеком; как будто и не было никакого взрыва с его стороны. Дипломатично и доброжелательно предложите ему обсудить возникшую проблему. Вы можете обнаружить, что человек несколько смущен после такой вспышки. Примите его извинения, если они последуют, и он будет чувствовать себя лучше. Но еще лучше отвлечь внимание от случившегося, и тогда человеку будет легче об этом забыть. Почувствовав, что он снова контролирует ситуацию, такой человек снова будет казаться спокойным и рассудительным.

«Жалобщик». В действительности жалобщики бывают двух типов: реалистичные и параноидные, которые жалуются на воображаемые обстоятельства. Жалобщики обоих типов часто бывают охвачены некоторой идеей и обвиняют других — кого-то конкретно или весь мир в целом — во всех грехах. В некоторых случаях вы можете столкнуться с жалобщиком только как благодатный слушатель. В других — как предмет его жалоб и обвинений.

Если жалобщик завел с вами разговор о каком-то третьем лице, то лучше всего поддакивать ему. В ином варианте вы можете возразить и сказать, что он не прав. Однако ни один из этих подходов не поможет решить исходную проблему. В первом случае жалобщик найдет еще один повод для сетований: ваше нежелание выслушать его. А во втором случае он начнет защищаться, поскольку вы начали наступать на него, не согласившись с обоснованностью его жалоб.

Вместо этого, начните с того, чтобы выслушать жалобщика. Не важно, прав он или нет. Он страстно желает быть услышанным. Это одна из причин того, что он постоянно недоволен — он считает, что никто не хочет его слушать или относиться к его словам серьезно. Его жалобы обычно

возникают на почве разочарования и сознания собственного бессилия. Выслушивая его, вы возвращаете ему ощущение собственной значимости и предоставляете возможность выразить свои чувства.

Вам следует признать или оценить этого человека, показав, что вы поняли сказанное им; возможно, повторив это иными словами. Затем, после высказывания сути его основной жалобы, необходимо искать способ прекращения или перевода разговора на иную тему. Если человек начнет повторяться, что характерно для жалобщиков, вам следует спокойно и уважительно прервать его. Постарайтесь переключить его внимание на решение проблемы. Что он собирается делать в сложившейся ситуации? Есть ли другие, кто мог бы помочь разрешить конфликт? Если он обвиняет в чем-то вас, то что вы могли бы сделать вместе для выработки удовлетворительного для обоих решения? Короче говоря, вам следует признать сказанное этим человеком, а затем двигаться дальше.

Вы не обязаны, тем не менее, во всех случаях признавать жалобу справедливой. Если она обоснована, разумеется, согласитесь. Если же нет, то покажите, что вы поняли сказанное, и займите нейтральную позицию. Сделайте ударение на том, что теперь, когда суть вопроса ясна, необходимо определить, что же делать дальше. Вам может потребоваться не один раз направлять разговор в сторону решения проблемы. А если вам удастся прервать этот поток повторяющихся жалоб, то вы сможете заняться самим конфликтом, обсуждая его, и подумать над тем, существуют ли реальные варианты его разрешения. Если же этот человек обвиняет кого-то или что-то необоснованно, вы можете помочь ему увидеть свою ошибку. Конечно, если вы чувствуете, что поток жалоб превратился в непреодолимый замкнутый круг и разговор уже невозможно направить в конструктивное русло, вы всегда можете махнуть рукой на это. По крайней мере, вы сделали все, что могли.

Тип «молчун» / «тихоня». Люди этого типа могут быть скрытными по многим причинам, и чем особенно разочаровывает общение с ними, так это тем, что причины их скрытности вам неизвестны. Ключом к разрешению конфликта, если только вы не хотите уклониться от него, является преодоление этой замкнутости. Вы можете иметь некотрые предположения (например, этот человек расстроен чем-то, но не хочет признаваться вам в этом), но

исходить из них — это не лучший вариант. Если вы ошибетесь, то это может только усложнить ситуацию.

Для того, чтобы вскрыть суть проблемы, вам следует Задать несколько вопросов в такой форме, которая не позволит выразить ответы только словами «да» или «нет» либо просто кивком головы. Если вы не хотите получить односложные ответы, то задавайте следующие вопросы: «Что вы думаете по этому поводу?» или «Что послужило причиной вашей замкнутости?» При этом, если у вас есть некоторые предположения, а человек не собирается давать вам информацию, вы можете поделиться ими, чтобы узнать, правильны ли они (например: «Мне кажется, вы избегаете моего общества, так как вам кажется, что я уделял вам недостаточное внимание на прошлой вечеринке»). Перебирайте возможные причины или побуждайте человека к разговору, признайте даже, что ему может быть трудно поделиться своими чувствами (скажите, например: «Я знаю, что вам может быть не по душе разговор на эту тему, но если бы мы могли обсудить эту ситуацию открыто, то могли бы найти приемлемое для обоих решение».

Покажите, что вы отнесетесь к человеку сочувственно и доброжелательно, что бы он ни сказал. Часто такие люди замыкаются в себе потому, что не хотят оскорбить чувства других, научены горьким опытом не делиться ни с кем своими, чувствами, хотят избежать конфронтации, считают, что их мнение не принимают во внимание, или потому, что они просто пугливы. Таким образом, особенно важно оценить, поддержать и признать такого человека. Покажите, что бы он ни сказал, вы не будете сердиться, обижаться, обвинять его и т. п.

С такими людьми легко потерять терпение, потому что от них так трудно добиться ответа. Но если предмет разговора важен для вас, доведите дело до конца. Замкнутый человек может и раскрыться перед вами, как раковина, отдающая жемчуг. Когда это время придет, окажите поддержку этому процессу. Покажите, что вы благодарны человеку за то, что он разговаривает с вами, независимо от того, согласны вы с ним или нет. Если он вдруг сделает паузу, не торопите его, дайте ему время выговориться. Если вы начнете говорить сами, чтобы заполнить эту паузу, человек может опять замкнуться. Сохраняйте напряженность ожидания его слов. Если в этом наблюдается какой-то прогресс, поощряйте и побуждайте человека к продолжению разговора.

В то же время сохраняйте чувство меры. Если вы видите, что человек внезапно замолчал и все больше сопротивляется вашим попыткам продолжить беседу, не настаивайте на этом. Поблагодарите его и, если это необходимо, попытайтесь договориться о новой встрече. Может быть, вам не все удастся с первой попытки, но если вы добились какой-то открытости, то процесс, по крайней мере, начался. В дальнейшем ваша настойчивость поможет решить проблему в целом.

Тип «сверхпокладистый». Такие люди могут казаться приятными во всех отношениях и не создающими трудностей в общении с ними, потому что они всегда уступают, чтобы помочь и тем самым понравиться другим людям. Но время от времени они создают проблемы: вы полагаетесь на такого человека, который соглашается с вами во всем, а потом оказывается, что его слова расходятся с делом. Сотрудник берет на себя какую-то работу — и не выполняет ее; друг соглашается сделать что-то для вас, но в последнюю минуту находит причину для отказа.

Если вы считаете необходимым продолжать общение с таким человеком, то ключ к решению проблемы состоит в том, чтобы показать ему, что вы хотите правдивости с его стороны. Настаивайте на том, что вы хотите знать, что в действительности думает этот человек, и хотите, чтобы он сделал только то, что он в состоянии или что он хочет сделать. Сделайте ударение на том, что вас беспокоит не то, согласится он с вами или нет, а его непоследовательность.

Вы должны настаивать на том, чтобы человек говорил правду, неважно — какую. Его следует убедить в том, что ваше отношение к нему будет определяться не тем, что он во всем с вами соглашается, а тем, насколько он будет правдив с вами и насколько последовательно он будет поступать в дальнейшем.

Общение с трудными людьми других типов

А как же быть с людьми других различных типов? Как и во многих уже описанных ситуациях, ключ к решению проблемы состоит в открытом обсуждении причин «трудного» поведения человека. Самостоятельно или совместно постарайтесь выявить скрытые нужды и интересы, обусловливающие такое поведение. После того, как они определены, легче найти способ их удовлетворения и, таким

образом, разрешения конфликта. В идеале, вы сможете преодолевать проблему «трудного» поведения и разрешать любые конфликты беспрепятственно.

РЕЗЮМЕ

Когда вы сталкиваетесь с трудным в общении человеком, следует использовать такой подход, который соответствовал бы конкретному характеру поведения. Эти подходы различаются для разных типов людей, но все они построены на следующих основных принципах:

1) Осознайте, что человек труден в общении, и определите, к какому типу людей он относится.

2) Не попадите под влияние этого человека, его точки зрения, мироощущения; сохраняйте спокойствие и нейтралитет.

3) Если вы не хотите уклониться от общения с таким человеком, постарайтесь поговорить с ним, и выявить причины его «трудности».

4) Постарайтесь найти способ удовлетворения его скрытых интересов и нужд.

5) Используйте совместный подход к разрешению конфликтов, которые начинают вырисовываться после отнесения поведения трудного человека к определенному типу, его нейтрализации или взятия под контроль.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ВАШЕЙ ИНТУИЦИИ ДЛЯ ОБНАРУЖЕНИЯ НОВЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

ВЫРАБОТКА АЛЬТЕРНАТИВ И РЕШЕНИЙ

Вы определили возникшую перед вами проблему. Вы хотите проработать ее и рассмотреть альтернативные варианты решения. Но как конкретно вам искать эти альтернативы? Настоящая глава поможет вам в этом. Одним из методов, которыми вы овладеете, будет метод мозговой атаки. Вы можете применять этот метод самостоятельно или с кем-то еще, следуя нескольким строгим правилам свободного генерирования идей. Следующий метод поможет вам заглянуть внутрь самого себя и обратиться к собственному внутреннему голосу за советом. Оба этих метода позволят вам максимально повысить свой творческий потенциал и использовать его для поиска решения проблемы. Один или оба этих метода дадут вам длинный перечень альтернативных вариантов решения, из которых надлежит выбрать оптимальное. Эти методы могут быть также использованы для подтверждения или отбрасывания уже имеющихся у вас гипотез.

Мозговая атака

Когда вы применяете этот метод, вы стараетесь выявить как можно большее количество возможных решений, не пытаясь дать им оценку. Не предпринимайте попыток редактирования или контролирования своих мыслей: тем самым вы затормозите творческий процесс.

Разумеется, вы захотите подойти к этим идеям реали-

стично. Это будет следующей стадией мозговой атаки. На первой же стадии вам следует максимально раскрепостить свою интуицию и подсознание.

Люди творчества используют аналогичный подход для поиска новых идей и подходов. Так же поступаю и я как писательница. На первой стадии я просто сажусь за машинку и даю осуществиться творческому началу, не давая установок на совершенство результата. К редактированию и правке я приступаю на второй стадии.

Таким образом, раскрепостите свое сознание. Вспомните, что всегда имеется несколько вариантов разрешения конфликта.

Применение метода мозговой атаки собственными силами

Если вы применяете этот метод самостоятельно, возьмите лист бумаги или блокнот и выделите приблизительно 10 минут для первой стадии. Затем в каком-нибудь спокойном месте без отвлекающих факторов сосредоточьте внимание на вашей проблеме и как можно быстрее запишите все возможные варианты ее разрешения, какие только придут вам в голову. Вы можете даже представить, что некто поделился с вами этой проблемой и вы даете ему совет, как поступить.

Записывайте мысль очень быстро и сразу, как только она пришла к вам, не давая себе времени оценить и обдумать ее. Помните, что процесс отбора наилучших вариантов решения будет на следующей стадии.

Если сначала идеи не появляются, оставайтесь в состоянии сосредоточения отведенное время. Вы увидите, что сосредоточение внимания поможет вам начать генерировать идеи, и первая повлечет за собой поток других.

Если вы уверены, что процесс выдвижения идей закончился, просмотрите свои записи. Проставьте напротив соответствующие оценки от 1 для очень хороших до 5 для никуда не годных. Затем вы можете выбрать оптимальное решение и осуществить его на практике.

Может оказаться, что применение этого метода собственными силами не дает эффекта. Иногда сама проблема может занимать ваше внимание настолько, что вам не удается раскрепоститься. Тогда попробуйте осуществить

этот подход вместе с другим человеком или некоторой группой людей со свежим взглядом на вашу проблему.

Групповая мозговая атака

Иногда проведение мозговой атаки совместно с другими может быть как раз тем, что вам необходимо, когда вы чувствуете, что ваше воображение уже истощилось. В этом случае вы можете собраться с друзьями или приятелями, или можете сформировать группу из шести-восьми человек.

Вам следует иметь лист бумаги и карандаш для записи. Если есть большая грифельная доска, которую могут видеть все, то это — еще лучше. Будет хорошо, если вы рассядетесь так, чтобы каждый был в равном положении (например, за круглым столом).

Затем опишите вашу конфликтную ситуацию. Если это удобно, рассказывайте от первого лица. Представляя факты, старайтесь быть как можно более нейтральным по отношению к ним. Перед тем как приступить к выдвижению идей, дайте возможность присутствующим задавать вам вопросы для прояснения подробностей.

Когда суть конфликта будет ясна для всех, вы можете перейти к стадии решения проблемы. Вы можете сделать это одним из трех способов: 1) дайте каждому в отдельности провести мозговую атаку, записывайте идеи и сохраняйте молчание; 2) вы первый начинаете этот процесс, тогда как другие слушают; 3) мозговую атаку проводят все вместе. Вы можете поэкспериментировать для того, чтобы установить, какой из этих методов больше всего удобен для вас.

Примеры мозговой атаки

Насколько эффективен этот метод? Ниже приведено несколько иллюстративных примеров, которые показывают, как некоторые люди справляются со своими проблемами с его помощью.

В одном из случаев женщина очень беспокоилась по поводу места работы, которое она хотела получить. Согласно ее словам, это «мечта, а не работа», и она прекрасно соответствует ее способностям. Однако она испытывала опасения в связи с тем, что это была новая область для нее и что о карьере на старом месте работы ей следовало бы забыть. Два человека, вместе с которыми она предприняла мозговую атаку, выдвинули ряд всевозможных вариантов.

Поскольку ей самой идеи в голову не приходили, она только слушала. Вот некоторые из них:

— Забыть о страхе, пойти на риск и устроиться на новую работу.

— Думать о том, как будет хорошо на новом месте.

— Не считать новую работу последней возможностью; помнить, что есть много других мест.

— Вспомнить о других ситуациях, в которых вы также испытывали страх, делая выбор; убеждать себя в том, что и из этой ситуации вы выйдете с честью.

— Представить себе переход на новую работу методом визуализации.

— Думать о собственных положительных качествах, которые делают вас как работника привлекательным.

Положительный результат мозговой атаки

Преимущество использования метода мозговой атаки, особенно в составе группы людей, состоит в том, что он позволяет по-новому взглянуть на ситуацию, казавшуюся безысходной. Иногда, как свидетельствуют участники семинара, возврат к проблеме с привлечением доброжелательных, готовых оказать поддержку людей помогает переосмыслить по-новому старые идеи и увидеть их в новом осуществимом качестве.

— Способы применения мозговой атаки

— Обращение к своему внутреннему голосу.

— Визуализация.

Получение ответа

Вы можете получить ответ на вопрос, поставленный самому себе указанными выше способами, в разных формах. Некоторые люди могут получать его в словесной форме — в виде совета. Другим этот ответ придет в виде некоторого образа или картин, которые могут потребовать определенной интерпретации. У одних может быть один советчик, у других — несколько. Нижеследующие примеры помогут вам разобраться с этим.

— Получение прямых ответов

Чаще всего ответ может быть получен в форме прямого совета. Так было с женщиной, которая хотела знать, достаточно ли она поработала над собственным развитием и совершенствованием, чтобы продвинуться в области

искусства. Согласно ее описанию, она получила ответ следующим образом:

«Я шла по тропинке и встретила женщину, которая очень практично и рассудочно говорила со мной о том, что нужно делать... Я спросила ее, можно ли считать достаточными мои усилия для обеспечения карьеры. Она ответила: «Не беспокойтесь об этом. Вы делали все, что могли. Главная проблема состоит в том, что вы слишком беспокоитесь. Не беспокойтесь». Этот совет звучал в ее устах очень убедительно».

— Интерпретация символов

Если ответ приходит к вам в форме символов или картин, то вам следует расшифровать их. При этом не важно, какие именно это символы или картины. Главное — это то, что они значат конкретно для вас. Они могут иметь общепринятое значение, поскольку вы всегда находитесь под влиянием той культурной среды, в которой проходит ваша жизнь. Например, вы можете увидеть красные розы как символ любви или шампанское как символ победы.

— Получение ответа от нескольких советчиков

В некоторых случаях в вашем воображении могут возникнуть несколько советчиков. Это может свидетельствовать только о том, что их общий совет правилен; как если бы вы получили совпадающие диагнозы от разных врачей.

ПРЕВРАЩЕНИЕ ВАШИХ КОНФЛИКТОВ В СОЗИДАТЕЛЬНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ

Несмотря на то, что взаимоотношениям с другими людьми в идеале должны сопутствовать мир и гармония, конфликты неизбежны. Для их разрешения вы сможете с успехом применять различные подходы, описанные в настоящей книге. Но в то же время вы можете использовать конфликт как источник жизненного опыта, самовоспитания и самообучения.

Посмотрите, чему вы можете научиться

Конфликты могут быть превращены в прекрасный учебный материал, если в последующем вы выделите время на то, чтобы вспомнить, что привело к конфликту и что происходило в конфликтной ситуации. Тогда вы сможете больше узнать о самом себе, о вовлеченных в конфликт людях или об окружающих обстоятельствах, способство-

вавших возникновению конфликта. Это знание может помочь вам принять правильное решение в будущем и избежать конфликта. Вы можете рассмотреть причины предыдущих конфликтов и рассмотреть необходимость перемен в своей жизни, в своих поступках, в кругу друзей или знакомых.

Б некоторых случаях ваши повторяющиеся конфликты можно по их распространенности отнести к общим. Например, конфликты на почве употребления спиртного. В других случаях конфликты могут быть более специфичными, более персонифицированными.

Заглянуть после конфликта в самого себя

Один из способов извлечь что-то полезное для себя из конфликтной ситуации или иного неприятного случая — это обратиться с вопросом к своему внутреннему голосу. Это поможет вам справляться с жизненными трудностями и извлекать из них уроки для себя.

Если вам помогает обращение к внутреннему голосу, то вы можете использовать с этой целью способ визуализации. Находясь в нейтральном, расслабленном состоянии, вы сможете взглянуть на случившееся со стороны. Вы сможете извлечь из него уроки, проанализировать причины и представить себе свои действия на будущее. Для этого вам следует обратиться к своему подсознанию с такими вопросами: «Чему меня может научить случившееся?», «Что послужило причиной случившемуся?», «Как мне поступать, чтобы в будущем не сталкиваться с такими проблемами?». Затем, задав себе эти вопросы, смотрите на «экран» перед вами и ждите, пока на нем не появится ответ. Вы можете увидеть зрительный образ или сцену, разыгрывающуюся перед вами; вы можете увидеть словесное выражение ответа на ваши вопросы; вы можете услышать голос, отвечающий вам. Разные люди воспринимают информацию по-разному, и форма ответа будет определяться тем, какой канал для вас важнее — визуальный, слуховой или сенсорный.

Не принимать конфликты слишком близко к сердцу

Иногда возникшие в ходе конфликта отрицательные эмоции могут охватить вас настолько, что воображаемые размеры конфликта превысят реальные, а это может дезориентировать вас и подорвать вашу самооценку. Кроме

того, что это сделает вас несчастным, это послужит препятствием для извлечения уроков из конфликтной ситуации.

Если же вы взглянете на конфликт, как на малую часть своей жизни, и убедите себя в том, что его значение не следует преувеличивать, то детальный анализ случившегося даст вам обильный материал для самопознания и самосовершенствования.

Преодоление отрицательных эмоций

Конфликты часто порождают такое эмоциональное состояние, в котором трудно рационально мыслить, делать выводы и учиться на собственных промахах. Со временем это состояние проходит. Но чтобы ускорить этот процесс, последуйте приведенным ниже советам:

— Простите самого себя. Не занимайтесь самообвинением и самобичеванием — это только ухудшит ваше состояние.

— Возьмите свои эмоции под контроль. Соответствующие методы и приемы описаны в предшествующих главах.

— Сделайте что-нибудь, чтобы развеяться. Переключите внимание на что-то другое, займитесь активной умственной или физической работой.

Не давайте другим людям сдерживать вас

Одним из препятствий, которые могут помешать вам творчески подойти к конфликтной ситуации, является отношение других людей. Иногда они могут иметь некоторые предубеждения в отношении вас или в отношении сделанного вами, и их мнение может существенно отличаться от вашего. Этот факт может внести свой вклад в конфликт, и даже после его разрешения он может оказывать на вас влияние. Следовательно, от этого влияния необходимо избавиться. На первом этапе следует удостовериться в его существовании. Поработайте над тем, чтобы освободиться от давления мнений других людей, и особенно от пораженческих настроений, которые могут остаться у вас. Для успешного выполнения этой задачи следуйте приведенным ниже советам:

— Избегайте отрицательных людей, которые не изменятся.

— Не тратьте сил на скептиков, которые не будут вас слушать.

— Не предоставляйте возможность другим людям уличать вас.

Переговорите с другой стороной

Еще одно препятствие на пути к творческому и продуктивному осмыслению конфликта состоит в тех чувствах, которые вызваны нарушением человеческих взаимоотношений в связи с конфликтом. Ситуация осложняется также тем, что вы предполагаете существование остаточных отрицательных эмоций и у другой стороны. До того как конструктивно рассмотреть конфликт, от этих чувств необходимо избавиться.

Для этого следует быть готовым поговорить с другими людьми, у которых случившееся оставило неприятный осадок. Вы можете чувствовать, что они еще раздражены, потеряли уважение к вам, считают себя обиженными вами и т. п. Однако если вы переговорите с этими людьми через несколько дней после конфликта (когда все уляжется), то вы можете обнаружить, что после всего случившегося они не испытывают этих чувств по отношению к вам. Может быть, эти чувства вообще существовали только в вашем воображении. А если они существовали на самом деле, то вы таким образом сможете смягчить их, проявив беспокойство в связи с вашими взаимоотношениями. Тем самым вы как будто поставите на конфликте точку и сможете объективно разобраться в случившемся.

РЕЗЮМЕ

Вам будет легче извлекать уроки из конфликтных ситуаций, если вы запомните следующие советы:

1. Подумайте, чему вас может научить конфликт.

2. Спросите у своего внутреннего голоса, чему можно научиться, какую пользу можно извлечь из этого печального опыта.

3. Отведите конфликту соответствующее ему место:

а) Не позволяйте отрицательному жизненному опыту сбить себя с пути.

б) Определите собственную позицию и исходите из нее; не допускайте влияния на нее других людей.

в) Не давайте конфликту подорвать ваше доверие к самому себе и понизить самооценку.

г) Помните, что конфликты составляют только малую часть вашей жизни.

4. Избавьтесь от отрицательных эмоций, оставшихся после конфликта, следующим образом:

а) Научитесь прощать самого себя.

б) Выждите некоторое время, чтобы связанные с конфликтом чувства исчезли.

в) Осознайте, что другие люди могут менее критично оценивать вас и случившееся, чем вы сами.

5. Не позволяйте другим людям становиться препятствием:

а) Избегайте плохих людей, которые осуждают вас; стремитесь к общению с положительными и доброжелательными людьми.

б) Не тратьте слишком много сил на переубеждение скептиков или на общение с теми, кто не хочет вас слушать.

в) Не позволяйте другим людям возбуждать в вас чувство вины.

г) Будьте готовы к общению с теми, у которых, по вашему мнению, после конфликта остался неприятный осадок.

ISBN 5-7451-0003-6

Научно-популярное издание
СКОТТ. Дж. Г.
Сила ума: описание пути к успеху в бизнесе
Способы разрешения конфликтов

Подписано в печать 27.01.94 г. Формат 84 X 108 $^{1}/_{32}$. Бумага офсетная. Печать офсетная. Тираж 50 000 экз. Заказ № 40.

Отпечатано в типографии им. И. Е. Котлякова
Министерства печати и информации РФ.
195273, Санкт-Петербург, ул. Руставели, 13.