

Е.Н. Иванова

КОММУНИКАТИВНЫЕ

ИНСТРУМЕНТЫ



КОНФЛИКТОЛОГА

Санкт-Петербург
2008

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	5
<i>Конфликт как коммуникативная проблема.....</i>	<i>6</i>
<i>Когнитивная база конфликта.....</i>	<i>12</i>
Г л а в а 1 . Зрелость личности и коммуникация.....	19
<i>Проблема осознанности и рациональности в конфликте.....</i>	<i>20</i>
<i>Установки и «настройка» личности.....</i>	<i>26</i>
<i>Индивидуальный стиль и совместимость.....</i>	<i>33</i>
Г л а в а 2 . Способы выработки стратегии работы в конфликте.....	41
<i>Анализ конфликта.....</i>	<i>41</i>
<i>Адаптация к характеру конфликта и поведению оппонента.....</i>	<i>45</i>
<i>Приемы перевода ситуации в русло сотрудничества.....</i>	<i>53</i>
Г л а в а 3 . Регуляция атмосферы взаимодействия.....	61
<i>Осознание чувств и выявление интересов.....</i>	<i>64</i>
<i>Стресс-менеджмент в конфликте.....</i>	<i>67</i>
Г л а в а 4 . Установление и поддержание контакта.....	76
<i>Преодоление напряженности в отношениях.....</i>	<i>79</i>
<i>Состояния «Я».....</i>	<i>86</i>
<i>Деавтоматизация как способ подстройки.....</i>	<i>92</i>
<i>Рефрейминг.....</i>	<i>94</i>
Г л а в а 5 . Ориентация в ситуации.....	100
<i>Повышение качества информации.....</i>	<i>101</i>
<i>Выработка навыков слушания.....</i>	<i>105</i>
<i>Повышение эффективности восприятия.....</i>	<i>110</i>
<i>Расшифровка невербальных сигналов.....</i>	<i>131</i>

Глава 6. Организация обсуждения.....	146
Создание информационной базы.....	146
Выявление проблем для обсуждения.....	153
Аргументация и убедительность.....	158
Работа с трудными клиентами.....	170
Глава 7. Групповое разрешение проблем.....	187
Принятие группового решения.....	188
Нейтрализация деструктивного поведения.....	197
Глава 8. Достижение договоренности.....	200
Помехи достижению согласия.....	200
Завершение взаимодействия.....	203
Глава 9. Обезвреживание манипуляций.....	205
Распознавание манипуляций.....	207
Контрманипулятивные приемы.....	210
Глава 10. Работа с дисбалансом сил в конфликте.....	215
Права личности и иммунитет против влияния.....	215
Развитие способности влиять на других.....	220
Использование ресурса сил.....	224
Глава 11. Развитие способности «держать удар».....	229
Преимущества ассертивности.....	229
Безобвинительное поведение.....	234
Способы жесткого противостояния.....	241
Конструктивное воздействие на большие группы.....	243
Список литературы	248

ББК 66.0
И21

Рецензенты: д-р полит. наук, проф. *А. И. Стребков* (С.-Петербург. гос. ун-т);
канд. биол. наук *А. Д. Карпенко* (С.-Петербург. гос. ун-т)

*Печатается по постановлению
Бюро Санкт-Петербургского философского общества
и Редакционно-издательского совета
факультета философии и политологии СПбГУ*

И21 **Е. Н. Иванова**
Коммуникативные инструменты конфликтолога. — СПб.: Санкт-Петербургское философское общество, 2008. — 252 с.

ISBN 978-5-93597-073-4

В данном издании показана важность владения навыками коммуникации для специалиста-конфликтолога, анализируется роль когнитивных аспектов в формировании конфликтологической компетентности. Раскрывается понятие «встроенного медиатора» как необходимого набора профессионально значимых качеств и умений, позволяющих эффективно работать с конфликтом, предлагаются практические приемы преодоления возникающих в нем осложнений.

Книга предназначена специалистам, желающим повысить квалификацию в данной области. Издание рекомендовано студентам, изучающим методы и особенности работы с конфликтом. Оно будет полезно руководителям, а также всем интересующимся проблемой эффективного поведения в конфликте.

*Издание подготовлено
в рамках реализации проекта, поддержанного РГНФ
проект 07-06-00329а*

ББК 66.0

ISBN 978-5-93597-073-4
2008

© Е. Н. Иванова, 2008
© Факультет философии
и политологии, 2008
© Санкт-Петербургское
философское общество,

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность проблемы наличия практически эффективных коммуникативных инструментов работы с конфликтом определяется остротой проблемы преобладания деструктивных форм взаимодействия сторон в конфликтных ситуациях в современном мире. Нарастание агрессии, насилия, потери человеческих и материальных ресурсов, не говоря уже о моральном ущербе — это повседневная жизнь нашей страны.

Как показывает практический опыт и результаты исследований, силовое, насильственное решение проблем во многом является результатом узкого, стереотипного подхода к преодолению конфликтных ситуаций, отсутствия или неразвитости представления о возможности других, конструктивных и взаимовыгодных навыков урегулирования. С одной стороны, такое положение отражает ряд традиционных для нашей культуры проблем, ярко проявившихся при ослаблении сдерживающих факторов авторитарного контроля, а с другой — агрессивную экспансию массовой культуры в сложных условиях рыночных отношений соперничества.

Проявляется целый ряд новых тревожных тенденций, приводящих к реактивному усилению карательных мер, разрастанию силовых структур и замыканию порочного круга насилия. Это показывает недостаточность предпринимаемых сегодня мер по снижению деструктивного потенциала во взаимоотношениях конфликтующих сторон. Все более явной становится необходимость выработки и широкого распространения эффективных поведенческих моделей, основанных на конструктивных когнитивных стратегиях, как в практической деятельности, так и в образовательных программах.

Выбор темы обусловлен потребностью более глубокого осмысления, анализа и систематизации накопленного автором материала, полученного в ходе многолетней практики разрешения конфликтов и обучения представителей различных сфер деятельности — бизнеса, пенитенциарной системы, воспитательных и образовательных учреждений, судебных органов и других. Этот опыт показывает специфику традиционных проблем постсоветских предприятий и учреждений и новых коммерческих структур, а также особенности преломления современных тенденций конфликтного взаимодействия в семейных и межличностных отношениях. Результаты проведенного предварительного анализа свидетельствуют как о важности данной проблемы, так и о ряде реальных возможностей ее преодоления.

В конфликте с особой остротой проявляется значение соответствия коммуникативной стратегии условиям поставленной проблемы и актуальности изменений в случае ее непригодности.

Конфликт как коммуникативная проблема

Среди необходимых навыков конфликтолога независимо от того, выступает ли он в качестве переговорщика, медиатора, консультанта или использует другой способ работы с конфликтом, неизбежно оказываются такие, как умение налаживать контакт, добывать достоверную информацию и сохранять объективность видения проблемы, расширять видение конфликта сторонами, не вызывая активного противодействия, создавать благоприятную атмосферу взаимодействия, «держат удар», противостоять манипуляциям и давлению и многие другие. Как показывает опыт, среди наиболее трудных для начинающих российских медиаторов умений — сохранение эмоциональной и интеллектуальной беспристрастности, конкретизация проблемы, отражаемая в списке вопросов для обсуждения, работа с чувствами сторон, выявление истинных интересов сторон. Таким образом, не только в профессиональной ситуации, но и в лично значимых обстоятельствах очень полезным приобретением оказывается «встроенный медиатор»(18), т. е. привычка пользоваться базовыми медиационными приемами, обеспечивающими возможность с честью выйти из самых сложных ситуаций независимо от того, в какой роли вы в нем оказались.

Общение не случайно называют искусством. Наладить взаимодействие с другими наиболее эффективно отнюдь не просто. Коммуникация в конфликте, в свою очередь, — это *общение в*

квадрате. Ситуация конфликта не только возводит объективные материальные препятствия разрешению проблемы, но и осложняет взаимоотношения. Конфликт формирует негативные установки оппонентов по отношению друг к другу и провоцирует целый ряд искажений восприятия происходящего, ложные интерпретации, нарушение целеполагания и поведения участников. Чем острее конфликт, чем значимее для сторон предмет спора, тем сильнее выражены эти нарушения и тем драматичнее их последствия.

Важной составляющей успешной работы с конфликтом является практическая конфликтоспособность (13). Это, прежде всего, способность распознавать конфликтные явления как в себе, так и в окружении как можно раньше и без существенных искажений; способность понимать динамику и движущие силы конфликта и формировать оптимальную стратегию поведения в конкретной ситуации; способность эффективно применять выбранную стратегию при практическом вмешательстве в конфликт.

Конфликты могут быть конструктивными или деструктивными. В значительной степени их направленность определяется поведением участников, особенностями их коммуникации.

Эффективное общение может сгладить самые тяжелые ситуации и, напротив, неверно сделанные шаги могут из мелочи, недоразумения вырастить глобальную войну не на жизнь, а на смерть. Вспомним, например, гоголевских персонажей — друзей Ивана Ивановича и Ивана Никифоровича.

Конфликты между людьми — явление обычное, а иногда они даже имеют положительное значение. Порой гораздо полезнее вскрыть подспудно назревший конфликт и разрешить его, чем, боясь обострения, постоянно «жить на вулкане» эмоциональной напряженности. Беда в том, что мы часто не решаем конфликтные ситуации, а только ухудшаем положение своим поведением.

Для эффективного управления конфликтом особенно важны:

- осознанность и объективность восприятия самого конфликта;
- понимание тех изменений, которые он производит в каждом из участников конфликта, включая самого себя и свое окружение,
- понимание механизмов развития конфликтной ситуации,
- понимание границ собственной компетентности в преодолении разногласий,
- выбор методов воздействия на конфликт и т. д.

Способность участников событий конструктивно работать с расхождениями, трениями, напряжениями, возникающими в конфликте, их **конфликтоустойчивость**, существенно уменьшается из-за специфического воздействия самой эмоциональной вовлеченности в перипетии конфликтного взаимодействия.

Рассмотрим типичный *механизм эскалации* конфликтов. Один из «героев» конфликта делает выпад в отношении другого. Это воздействие вызывает противодействие с передозировкой средств: ведь, чтобы победить, ответ должен быть сильнее. Теперь уже зачинщику приходится «брать реванш» и опять с передозировкой... И так далее... Порочный круг замкнулся...

И что же в результате? Нерешение вопроса, потоки раздражения, даже озлобления, взаимные оскорбления, испорченное на весь день (а то и дольше) настроение, неудовлетворенность, иногда выпивка «для снятия напряжения», сердечные приступы, обострение всяческих других «болячек», ощущение неловкости и возмущения у свидетелей... Этот перечень можно продолжать и продолжать.

Эмоциональная стратегия, направляемая сиюминутными побуждениями, неконтролируемыми вспышками гнева и раздражения лишь углубляет разногласия. Конфликт становится самоцелью.

Очень типично, что в конфликтной ситуации объективный повод конфликта сразу же теряется, происходит *переход «на личности»*, в соперника «выстреливают» самыми обидными, самыми ранящими словами. Соперники иногда, даже не нарушая приличий, идут на самое настоящее «психологическое убийство»; несколькими ядовитыми словами или фразами они уничтожают соперника, разрушают сложившийся у него образ самого себя как достойного человека.

Последствия унижений переживаются и ощущаются участниками (особенно побежденными, жертвами) всю жизнь. Они отравляют людям существование, сняты в кошмарных снах, провоцируют акции мести. У человека формируется деструктивный стиль разрешения будущих конфликтов. Вызванные подобными унижениями тревога, беспокойство, чувство неполноценности, ощущение невозможности достигнуть поставленных целей и жить по усвоенным с детства моральным нормам нередко являются причиной или дополнительным стимулом для развития тяжелейших болезней, существенно сокращающих человеческую жизнь.

Особенности возникновения, развития и разрешения конфликтов определяются множеством факторов. Они связаны, с одной стороны, со спецификой ситуации, а, с другой, с многообразием способов субъективного человеческого реагирования.

Причины возникновения конфликтов могут быть самыми разными, как объективными, так и субъективными, в соответствии с чем в одной из классификаций конфликтов они делятся на «реальные» и «идеальные». Для разрешения объективных конфликтов необходимо, прежде всего, устранить вызывающие их причины. Однако возникновение и развитие объективных и, особенно, субъективных конфликтов в значительной степени зависят от **стиля поведения** конфликтующих сторон.

Можно выделить целый ряд относительно устойчивых **поведенческих паттернов** (моделей, образцов) восприятия, интерпретации событий и поведения, связанных с принадлежностью к определенному полу, возрасту, характерологическому типу, социальному слою, профессии, национальности и так далее. Естественно, само существование этих типов подразумевает наличие устойчивых **различий** в восприятии мира, людей и реагировании на них. Эти различия сами по себе нередко выступают в качестве провокаторов конфликтов. Английское слово *differences* («различия») нередко подразумевает перевод на русский язык как «разногласия».

Склонность к агрессии, **степень конфликтности** людей различна — все это знают. «Провокаторами» конфликтности являются самые разнообразные свойства личности, такие, как вспыльчивость, демонстративность (постоянное желание «покарасоваться»), негибкость, прямолинейность, бесцеремонность, подозрительность, честолюбие, эгоизм, грубость и многие другие.

Конфликтность характеризуется **направленностью** реакций в «острой» ситуации. Для человека может быть характерно действовать по принципу: «Виноваты все, кроме меня» — это типичный агрессор. Некоторые склонны в большинстве случаев взваливать всю вину на себя — получается типичная «жертва». Третьи считают, что «такова жизнь», примиряясь с ситуацией и не обвиняя никого. Такие люди сами довольно бесконфликтны, но иногда конфликтные ситуации порождает сама их пассивность.

Многое в нашем поведении определяется и временными **ситуативными факторами**. Несомненно, если человек не выспался, или его «накачали» с утра, или он третий день пытается оформить какую-то справку, то его потенциальная конфликтность будет гораздо выше, чем обычно.

Когнитивная база конфликта

Для большинства людей вполне очевидно воздействие эмоций на протекание конфликта, вернее, то, насколько неправильно чувствуют и ведут себя их оппоненты. Менее очевидно то, что все начинается с когнитивных, то есть, познавательных аспектов конфликтной ситуации. От того, как стороны воспринимают, осмысливают, оценивают сам конфликт, себя, других участников, свои отношения с ними, собственный вклад в возникновение проблем, зависит и их эмоциональное состояние, и их поведение, и перспективы развития событий. Согласно теореме Томаса, «если человек воспринимает ситуацию как реальную, то она будет иметь реальные последствия» (цит. по 11).

В конфликте важно воспринимать информацию и формировать впечатление о происходящем *со свежей головой, с «незамыленным» взглядом*. Ведь только собрав полноценное, чистое представление о ситуации, преодолев описанные выше искажения, можно принимать по-настоящему выгодное для себя решение.

Для этого, в частности, *необходимо выявить влияние фильтров, через которые мы процеживаем получаемую информацию*, в результате чего она может подвергаться сокращению и искажению. В качестве таких фильтров могут выступать наши ожидания, убеждения, прошлый опыт, интересы, ценности, предрассудки, предубеждения, первое впечатление о нашем собеседнике, сильные чувства и многое другое. Необходимо учитывать, что подобные фильтры есть и у партнера, и это влияет как на то, что и как он произносит, так и на то, как он воспринимает сказанное нами.

Узкий подход к пониманию причин, обстоятельств, мотивов поведения в конфликте широко распространен, и при обострении ситуации он особенно усугубляется. Каждый из участников конфликта, как правило, предпочитает, чтобы с ним самим договаривались «по хорошему», с учетом его личных особенностей и разнообразных потребностей. Если каждому в группе людей задать вопрос, чего ему не хватает в конфликтной ситуации, то самый типичным ответом будет — твердости. А на вопрос, чего хотелось бы от других, обычно отвечают — больше мягкости, гибкости.

Правилом является то, что у *сторон, находящихся в конфликте, так же, как у влюбленных, резко сужается видение мира, сосредотачиваясь на определенной личности и ряде связанных с ней аспектов*, причем под очень субъективным углом зрения. Мы наблюдаем здесь еще одно подтверждение классической идеи о том, что от любви до ненависти один шаг. Аффективный заряд антилюбви приводит к тому, что точка зрения каждой из сторон превращается в застывшую «мертвую точку», с которой невозможно сдвинуться. Мы поступаем при этом подобно Прокрусту, который насильно укладывал попадавших к нему путников на специальное узкое и короткое ложе и отрубал человеку все, что не вписывалось в заданные габариты.

В конфликте, особенно, если он сильно затрагивает эмоционально, очень легко происходит превращение наших оппонентов, противников из «тварей божьих» в просто тварей. По меньшей мере, они начинают восприниматься как очень однозначные существа. В результате возможности урегулирования данного конфликта резко уменьшаются.

У каждой из сторон в конфликте область, которая выделяется в зону особого внимания, может быть своей, отличающейся от того, что становится доминантой для другой стороны. Остальные аспекты затушевываются, делаются несущественными. Чаще всего именно так и происходит, поэтому видение ситуации сторонами оказывается совершенно различным, и у оппонентов не обнаруживается ничего общего между собой.

Если в нормальном состоянии человек способен воспринимать мир, видя в нем разные краски и оттенки, то теперь он превращается в черно-белый, а то и попросту черный. Часто, находясь в конфликтной ситуации, мы не только отделяем своего дьявола-искусителя от себя, но и помещаем его внутрь своего оппонента, отчего тот сам превращается в дьявола. Ну а мы сами? Мы претендуем на роль праведников.

К сожалению, вовлеченность в конфликт приводит к тому, что восприятие, мышление, целеполагание, поведение участников конфликтов подвергается *значительному искажению*. Более того, эти искажения, как правило, не осознаются самими участниками конфликта. Напротив, наблюдение ими аналогичных неблагоприятных изменений в других в оппонентах приводит к еще большему возрастанию враждебности за счет ощущения нечестности и несправедливости противоположной стороны.

Восприятие и мышление в конфликте искажаются следующим образом:

Растет избирательность восприятия, четко воспринимаются только «полезные», приятные факты, говорящие о собственной правоте, благородстве и т. д. В отношении неприятных фактов происходит противоположное искажение, они либо не замечаются, либо оцениваются как незначимые.

Делается акцент на угрозу. Все неблагоприятные или оцениваемые как неблагоприятные факты о враждебных действиях другой стороны и складывающейся ситуации преувеличиваются. Данные, говорящие о добрых намерениях и конструктивных усилиях другой стороны игнорируются.

Происходит несоразмерное увеличение раздражающих свойств оппонента, остальные качества его личности, напротив, уменьшаются.

Нарушается восприятие причинности во времени. Развивается так называемая «*когнитивная близорукость*», в результате чего утрачивается способность проследивать будущие последствия собственных поступков.

Нарушается восприятие времени. В воспоминаниях искажается последовательность событий. Возникает стойкое впечатление, что «он первый начал», «именно он вынуждает меня предпринимать такие шаги» и т. д.

Происходит упрощение, уплощение восприятия и мышления. Сложные вещи и ситуации воспринимаются слишком упрощенно. Враждебный мир, оппонент и его окружение, его поступки видятся в черно-белом цвете, оттенки, нюансы пропадают. Вернее, усилия оппонента видятся в черном цвете, а собственные действия — белоснежно чистыми.

Происходит фиксация на определенных установках, сформированных на неполноценных данных восприятия и ложной интерпретации, через которые впоследствии фильтруются все события, усугубляя субъективность понимания происходящего.

Происходит следующее **искажение чувств, эмоций:**

Рост чувствительности, ранимости. Легко возникают обиды по самым незначительным поводам. Легко возбуждается ощущение несправедливости и желание отомстить, взять реванш.

Растет неуверенность. Человек испытывает недостаток безопасности и пытается обрести ее, часто используя для этого самый лучший способ защиты — нападение, агрессию.

Растет недоверие. Любая неопределенная информация трактуется как отрицательная, самые благие намерения оппонента трактуются в лучшем случае как хитрость.

Парадоксально растет нечувствительность. Тогда как собственная ранимость возрастает, возникает эмоциональная тупость в отношении переживаний, проблем и человеческих проявлений оппонента. По мере эскалации конфликта он все больше превращается в глазах своего противника в вещь.

Растет поляризация положительных и отрицательных качеств. Естественно, все положительные качества приписываются себе, а конфликтный партнер, оппонент становится антиподом, носителем исключительно отрицательных качеств, против которого просто грех не бороться.

Усиливается изоляция. Участники конфликта обрастают панцирем, они изолируются друг от друга все больше и больше, их чувства становятся друг для друга непонятными. Люди становятся зависимыми от собственного настроения и теряют свободу воли.

Еще одна область, которая подвергается значительному искажению, — это **способность к формулированию целей и конструктивным действиям**.

Усугубляется односторонность. Суженное видение ситуации порождает узкую постановку цели и рост категоричности и радикальности намерений.

Происходит застывание позиций и заикливание на каких-либо вопросах, связанных с конфликтом.

Развивается фанатизм. Победа над противником видится как единственно возможная и благородная цель.

Углубление конфликта. Все больше затрагиваются глубокие, бессознательные уровни личности, пробуждаются инстинктивные побуждения, архетипические проявления, которые оказываются шагом назад в развитии личности и урегулировании ситуации.

Искажению подвергается и **поведение участников конфликта**.

Происходит обеднение поведенческого репертуара, действия приобретают односторонность.

Огрубление поступков. Человек позволяет себе такие действия и высказывания, которых в нормальной ситуации не допускает.

Иррационализация поведения. Все чаще участники конфликта начинают «сначала делать, а потом думать». Осознанность чувств, их влияние на мотивацию и осмысленность поведения снижаются.

Возникает несоответствие результатов действий исходным намерениям участников. Последствия оказываются гораздо более жесткими и вредными для противоположной стороны или вообще иными, чем предполагалось. В результате наблюдается неприятие ответственности за непреднамеренные последствия по типу: «а что я такого сказал», «нормальный человек и внимания не обратил бы на это», «ну кто ж знал, что он повесится».

Демонизация. Поскольку результаты часто не совпадают с осознанными намерениями, то они часто и вовсе не замечаются, возникают так называемые «*демонические зоны*», где события развиваются стихийно, словно бы без всякого участия самого человека, вовлеченного в конфликт. Естественно, таким образом это видится только с его стороны.

Цель данного издания — представить различные приемы и технологии, которые могут способствовать эффективному управлению конфликтом и оказать действенную помощь в налаживании коммуникации даже в ситуациях выраженного противостояния.

ГЛАВА 1. ЗРЕЛОСТЬ ЛИЧНОСТИ И КОММУНИКАЦИЯ

Успешный конфликтолог должен обладать рядом личностных свойств, помогающих ему справиться с трудными ситуациями и реализовать поставленные в управлении конфликтом задачи. Конфликтологическая компетентность — его главное профессионально важное качество.

Конфликтологическая компетентность включает в себя целый ряд стратегических и тактических компонентов, среди которых личностные особенности, установки, знания и навыки, способствующие конструктивному управлению конфликтными ситуациями (15). Важно отметить, что конфликтологическая компетентность не является механическим набором ряда элементарных навыков и алгоритмов поведения. Напротив, это — сложное, глобальное, многоуровневое явление, затрагивающее базовые коммуникативные стратегии личности разной степени осознания.

Например, вот как оцениваются положительные качества выдающегося мастера переговоров Джеймса Бейкера (26):

- 1) быстро схватывает суть проблемы
- 2) привлекателен
- 3) хорошо работает в команде
- 4) реалистично оценивает положение дел
- 5) находчив
- 6) хорошо информирован
- 7) обладает даром убеждения.

Проблема осознанности и рациональности в конфликте

Поведение человека, тем более, в конфликте, в значительной степени иррационально, и те объяснения, которые мы ему даем, далеко не всегда соответствуют истине. Происхождение наших мыслей, действий в прямом смысле слова темное, т. е. они исходят из этих сформированных теневого структур.

Существует популярная классификация **зон личности**, в которую включаются четыре подраздела.

1. Первая, так называемая «открытая» зона, **«арена»** — то, что мы сами о себе знаем, и то, что о нас знают другие. Это те наши особенности, та информация о нас, которые мы спокойно предъявляем другим людям. Эта сторона нашей личности ощущается нами как безопасная.

2. Вторая зона — **закрытая** — это часть нашей личности, которая открыта для нас, но которую мы стараемся не демонстрировать другим.

3. Третья зона — **«слепая»**. Это то, что хорошо видно со стороны, но не известно нам самим о себе. Она сходна со слепым пятном в нашем глазу.

4. Четвертая зона — **«темная»**. Это та самая «тень», та область нашей личности, знания о которой не доступны ни нам самим, ни другим.

Чем большую часть занимает открытая часть — арена, тем непринужденнее, психологически свободнее мы себя чувствуем. Чем больше зона, которую мы скрываем от других, тем больше напряжения это порождает в нашем поведении, т. к. нам постоянно приходится контролировать свои речи, поступки. К тому же далеко не всегда мы можем быть уверены, что то, что мы считаем находящимся в этой зоне, в действительности не находится в следующей зоне. Эта информация может быть открыта для других, просто мы об этом не подозреваем.

Оказывается, у очень многих людей во второй зоне находятся и те вещи, которые вполне можно было бы поместить в первую. Многие люди, особенно более молодые, стараются скрывать то, что на самом деле является абсолютно нормальным, свойственным большинству людей, просто по неопытности. Если бы человек этого не скрывал, оно воспринималось бы окружающими совершенно спокойно и благожелательно. Это та зона, в которой мы весьма уязвимы, например, одна из самых эффективных и выбивающих из колеи манипуляций состоит в том, чтобы сказать (или даже намекнуть) человеку, что вам известно то, что он полагает прекрасно скрытым от других.

Что касается третьей зоны, то ее небезопасность и непродуктивность для ее носителя очевидны. Мы можем легко оказаться объектом воздействия со стороны других, направленным на незнание наших каких-то собственных особенностей. В результате мы можем стать игрушкой в руках расчетливых манипуляторов. Один из их любимых приемов — замечание о тех аспектах внешности, которые человеку трудно отслеживать, например: «Что это вы так прекрасно укрыли? И зрачки у вас сузились».

Четвертая, темная зона, может либо увеличиваться, либо уменьшаться с годами. Если человек с возрастом обретает мудрость, способность принимать несовершенство человеческой природы в себе и других, то он может более безопасно взаимодействовать и с этой зоной. Если же человек с возрастом становится, напротив, жестче, его представления о жизни оказываются урезанными. Если он начинает полагать, что все уже постиг, и ничего нового для него не существует, то «темная» зона обретает особое могущество и может изуродовать и его жизнь, и жизнь его близких.

К сожалению, таких примеров много.

Зигмунд Фрейд разработал концепцию **неосознаваемой психологической защиты** в ситуациях, ранящих человеческое «Я». Их важно отличать от преднамеренных, рассчитанных сознательно защитных мер. Среди самых «популярных» в конфликте — такие, как **проекция, рационализация, отрицание, вытеснение, регрессия**. Чем слабее «Я», тем больше оно искажает реальность, пользуясь подобными защитами.

Проекция — это приписывание другим людям тех чувств, интересов или намерений, в которых человек не хочет признаться самому себе. Это позволяет оправдать и соответствующие действия.

Часто агрессор защищает и оправдывает себя тем, что приписывает свои агрессивные устремления окружающим и, особенно, людям, которые находятся в зависимости от него. Он искренне считает, что другие относятся к нему враждебно, только и ждут удобного момента, чтобы устроить ему какую-нибудь каверзу. Это делает человека еще более агрессивным и подозрительным, он все чаще втягивается в конфликтные ситуации и еще больше убеждается в своей печальной «правоте». С таким развитием событий особенно трудно справиться потому, что его причины остаются неосознанными. Защитные механизмы личности с легкостью приукрашивают «я», сваливая вину на других.

Например, раздраженному человеку может казаться, что он-то в порядке, а вот «вокруг идут прохожие, все на дьяволов похожие». Руководитель досадует на себя и поэтому начинает с жаром распекать подчиненных. Начальник завидует способностям заместителя, и уверяет себя, что тот из зависти хочет его подсадить, за что начинает «совершенно справедливо» его недолюбливать.

Рационализация — это псевдологичное оправдание собственных действий или бездействия, например, притягивание «за уши» массы аргументов в пользу того, что иначе было нельзя, обесценивание цели, достичь которой не удалось и так далее. Например, пушкинский Сальери уверил себя, что, отравив Моцарта, выполнит тяжкий долг, данный ему свыше, свершит деяние, предотвращающее мировую музыкальную катастрофу.

Человек склонен в конфликте впадать в иллюзию собственного благородства, то есть совершенно искренне считать себя правым, высокоморальным, поступающим «по чести», тогда как поведение «соперника» видится не выдерживающим никакой критики и просто требует наших упреждающих контрмер. Такое упрощение, примитивизация действительности встре-

чаются часто. Если подобное поведение становится привычным, то постепенно человек оказывается не способен объективно, критично оценивать его. Он учится на собственных ошибках лишь тому, что «с волками жить — по-волчьи выть», и использует соответствующие формы общения с другими.

Отрицание — это «закрывание глаз» на случившееся, игнорирование неприятных признаков неблагоприятия по принципу «не верю», «со мной этого быть не может», «мне показалось», «я не мог ошибиться» и тому подобное. Например, для многих женщин заявление мужа о желании развестись оказывается громом среди ясного неба, хотя, начиная вспоминать предыдущий период, они обнаруживают немало тучек и признаков грозы на семейном небосклоне. Обманутые мошенниками впоследствии сокрушаются: «Да ведь я же ясно видел, что что-то не так, как я мог не обратить внимания на очевидные вещи!» Люди часто искренне не слышат то, чего не хотят услышать, особенно от того, кто им неприятен или интерпретируют сказанное в выгодном для себя свете. Отрицание — первая стадия переживания человеком горя, значимой потери. Нередко оно оказывается и одной из начальных фаз развития конфликта, особенно, когда напряжение высоко.

Вытеснение — это забывание того, чего помнить не хочется. Если послушать стариков, то в их молодости все и вся было гораздо лучше. Прошлые неприятности через некоторое время, как правило, воспринимаются как забавные приключения или свидетельства героического поведения потерпевшего. Бизнесмены благополучно забывают прийти на встречу, которую они считают неважной или неприятной, так же, как простые смертные поздно вечером обнаруживают, что собирались сегодня сходить к зубному врачу.

Регрессия — противоположность прогрессу — переход на более ранние стадии развития. Например, четырех-пятилетний ребенок может начать писаться или проситься «на ручки» в ответ на появление в доме маленькой сестренки, которая отнимает у него внимание родителей. Солидный руководитель в острой ситуации может впасть в беспомощность, как бы утратив на время годами наработанные навыки.

Уход в болезнь весьма близок к предыдущему виду защиты. При этом здесь имеется в виду не симуляция, а совершенно «честное нездоровье», начиная от головной боли, гриппа и кончая инфарктом, который не позволяет откликнуться на приглашение следователя побеседовать.

Самая типичная реакция на информацию о защитных механизмах такая: «Точно, мой руководитель (муж, коллега...) именно так и защищается, но я-то вижу реальность без искажений». И это совершенно нормально, так как «человеку свойственно защищаться». Не всегда удается, подобно Пушкину, признать, «Ах, обмануть меня нетрудно, я сам обманываться рад».

Как вы понимаете, коварство этих механизмов в том, что они, глядя нас по шерстке, не дают возможности трезво оценить истинное положение дел и принять своевременные меры по улучшению ситуации и предотвращению иногда катастрофических последствий. Негативные последствия самообмана не обязательно проявляются ярко и сразу, а часто накапливаются постепенно. Это нередко не позволяет нам отследить связи причин и следствий.

Что же, в первую очередь, вызывает и поддерживает конфликт? К сожалению, прежде всего, то, что его участники, как правило, озабочены ложно понятным *самоутверждением*, стремлением поставить соперника «на место», сказать «последнее слово», оказаться правым, более сильным. Каждый старается не уронить своего достоинства, а то и самоутвердиться, унизив другого, и оказаться, таким образом, выше него.

Ядром конфликтного поведения, таким образом, оказывается неудовлетворенная потребность в самоутверждении, отсутствие уверенности в том, что наше «я» достойно любви и уважения. Именно люди, не уверенные в себе в глубине души (а внешне они часто демонстрируют нарочитую самоуверенность и превосходство), больше других нуждаются в бесконечном подкреплении своей «высокой» самооценки.

Установки и «настройка» личности

Одной из важнейших установок, обеспечивающих конструктивное преодоление конфликтных ситуаций, помимо общего отношения к миру и к себе в нем, является диалогический подход к проблеме и партнеру в противовес конфликтному подходу. Диалогический подход предполагает, что оппонент является партнером по конфликту, существует в мире сам по себе в том виде, который он считает необходимым, и имеет на это право независимо от других людей и их претензий к нему; партнер не является лишь средством к удовлетворению потребностей оппонента, а имеет право обладать собственными интересами и стараться их удовлетворять; партнеры по конфликту изначально равны и имеют равные права в процессе работы с конфликтом.

Напротив, **установки**, или представления, которые заслоняют реальность и мешают нам достигать успеха, завоевывать уважение и право на сотрудничество, это:

- суженное видение самих себя и нашего противника в конфликте,
- ощущение собственной беспомощности и, соответственно, перекаldывание на кого-либо ответственности за разрешение данной ситуации,
- ощущение собственной неполноценности,
- представление о том, что разрешать конфликт можно лишь принудительными, жесткими методами или, удовлетворяя сугубо материальные потребности нашего оппонента,
- установка на сиюминутное решение проблемы, «а там хоть трава не расти»,
- установка «пусть мне будет хуже, но ему-то я покажу!»
- установка на то, что мой партнер ненормальный или действует несправедливо, а мои действия являются справедливым возмездием.
- представление о том, что человеческое поведение сугубо рационально и его можно расчитать чуть ли не математически.
- представление о том, что мы видим нашего противника насквозь, что нам все понятно.
- представление о том, что сложную проблему можно решить однозначно, простыми средствами.
- представление о том, что, если я ошибся или виноват в том, что произошло, то я ничтожество, подлец и не имею права на любовь, свое место работы и какие-либо еще жизненные блага.
- представление о том, что я не мог ошибиться.
- представление о том, что существует только один способ разрешения проблемы в данном случае.
- представление о том, что данная проблема вообще не имеет решения.
- представление о том, что я не имею права изменить свою точку зрения, что, если я это сделал, то я человек нерациональный, ненадежный, не умею мыслить и т. д.
- представление о том, что если я пойду на какие-либо уступки, то это унизит меня, покажет мою слабость, вообще страх обнаружить свою слабость.
- представление о том, что я обязан уступить, так как не имею права отстаивать свои интересы.

Несомненно, этот список может быть продолжен и конкретизирован.

Позитивное самоощущение, настрой на необходимость и возможность достижения цели — важнейшие составляющие успешного разрешения конфликта. Например, М. Дональдсон (12) предлагает стороне ответить себе до начала переговоров на вопрос: «Как бы я действовал, зная, что если проблема не будет решена, то мне отрежут палец на правой руке?»

Восприятие играет важную роль в формировании силы позиции на переговорах. При управлении конфликтом она относительна и в значительной мере является состоянием души. Сила позиции может быть реальной или быть только видимостью. Она существует только в

том случае, если оппонент ее признает. Если оппонент уверен, что силовые действия могут быть и будут произведены, то необходимость в реальных действиях отпадает.

Нередко участник переговоров, обладающий менее высоким статусом, худшим материальным положением или проигрывающий по другим относительно объективным показателям предполагает, что его шансы добиться успеха ничтожны и заранее настраивается на поражение. Тем не менее, даже в современных жестких, несентиментальных условиях субъективные факторы играют весьма существенную роль.

Потеря уверенности, уныние вследствие временных неудач и осложнений — нормальное, естественное явление, которое знакомо каждому. Поэтому не стоит преувеличивать их значение, а вместо этого постараться проанализировать и преодолеть их причины. И в бизнесе, и в международных, и в семейных осложнениях люди часто переоценивают силу своих оппонентов и недооценивают собственные возможности, особенно в отношении нематериальных аспектов силы. Например, осведомленность и управление информацией — важные элементы сильной позиции в переговорах.

Многие из нас уважительно относятся к мнению своей *интуиции*, и это вполне оправданно. Интуиция в конфликте — это срочный гонец из подсознания, прибывающий в театр боевых действий при недостаточности разведанных о составе и расположении сил противника. Однако его данным можно верить или не верить, тем более что интуиция, подобно дельфийскому оракулу, высказывается намеками, не напрямую. То, как мы интерпретируем их, опять же зависит от наших исходных штабных установок.

Следуя неосознаваемым защитным механизмам личности, мы можем оказаться в самых неожиданных обстоятельствах и повести себя в конфликте совершенно непредсказуемым и неприемлемым для себя образом.

Неосознаваемая психологическая защита — это анестезия, наркоз, позволяющий нам избежать боли, когда правда «глаза колет». Когда мы ослаблены, нам слишком тяжело под грузом навалившихся на нас проблем, нам может быть полезно и необходимо защититься на время, чтобы попытку не сломаться. Однако стоит ли жить под наркозом постоянно?

Человечество выработало множество способов для того, чтобы справляться со своей болью без «наркоза» и иметь возможность отказаться от него. Одним из способов, и отнюдь не лучшим, может быть *манипуляция*, которая основана на цинизме.

Существуют гораздо более эффективные и возвышенные средства, такие, как *искусство*. Человек выражает себя в своих художественных произведениях, сопереживает героям чужих творений, тем самым освобождаясь от неприемлемых для себя чувств, переживаний, желаний.

Еще один из древнейших и эффективнейших способов — это *религия*. Во всех мировых религиях мы находим идею злого духа дьявола, беса и т. д., т. е. религия позволяет человеку отделить от себя, вывести вовне, изгнать неприемлемые для него качества и все свои нежелательные поступки считать происками искушающего его дьявола. Собственно, религия испокон веку и играла огромную психотерапевтическую роль. Богослужение и многие другие религиозные процедуры, прежде всего, такие, как исповедь, это гениальные, до тонкости продуманные психотерапевтические процедуры, не удивительно, что и многие «новые русские», и представители криминалитета, и заключенные нередко обращаются к религии.

Несомненно, эффективным способом может быть и *психотерапия*, и это — шанс не заметить одну зависимость другой, более духовной, а действительно докопаться до корней и исцелить застарелые личностные травмы, осознать и отработать мешающие жить и справляться с конфликтами личностные комплексы.

Конечно, человек может и *сам* успешно работать со своими личностными проблемами, если он располагает необходимыми знаниями и искренним желанием развить свою личность, если эти проблемы не оказываются чрезмерно глубокими или острыми для этого.

Если же мы наладим какие-то дипломатические отношения со своими «теневыми структурами», то у нас гораздо больше шансов благополучно пройти через жизненные испытания. Не случайно так высоко ценится *самоирония*, способность не впадать в пафос по поводу собственного величия, достоинств и т. д. *Юмор* — это один из самых замечательных способов поладить с каки-

ми-то неприятными и даже страшными вещами. Он представляет вещи в неожиданном ракурсе, спасает нас от односторонности и позволяет войти в дружеский контакт с негативными сторонами себя. Не случайно в России так популярен «черный» юмор.

К сожалению, очень часто, когда дело касается нас самих, мы либо вообще теряем свое великодушное чувство юмора, либо обращаемся к безжалостной сатире на нас самих. Чем больше мы отпихиваем нашу тень, тем большее давление она оказывает на нас, тем более жесткими в общении и непримиримыми становимся мы сами.

Важно поладить со своим *внутренним критиком*. Он на самом деле очень мал, ведь это — наше детское восприятие ограничивающих воздействий наших воспитателей. Его опыт — это младенческий опыт, его претензии — это не взрослая, а детская критика себя. Если вам удастся *помириться с самим собой*, не судить себя таким жестоким образом, то и отношения с другими сложатся гораздо более гармонично. Вполне возможно, тогда вам и не потребуются никакие специальные приемы для того, чтобы справляться со многими конфликтами.

Прекрасный способ поладить с собой, это — *«относиться к себе так, как вам хотелось бы, чтобы к вам относились другие»*. Быть к самому себе доброжелательным, уважительно разговаривать с собой, не заставлять себя, не шантажировать, а пытаться договориться по-доброму. Потому все те приемы, которые вы дальше прочтете, и которые касаются работы с другими, вы можете с успехом применить и в ваших собственных переговорах, которые вы ведете в конфликтах с самими собой. Применение тактических приемов сможет оказать вам ту самую поддержку, которая будет достаточна для того, чтобы вам уже не столь сильно требовалось обманывать себя. Вы сможете справиться с проблемами более открыто.

Еще один эффективный способ для тех, кому тяжело трогать собственные проблемы — *работать с проблемами других*. Но делать это надо вполне определенным образом, потому что такая работа совсем не обязательно будет способствовать вашему личностному здоровью — иногда бывает и наоборот. В этом смысле очень полезно посредничество в конфликте в роли медиатора, то есть, нейтрального лица, помогающего сторонам спора выйти на оптимальное решение проблемы. Оно позволяет вам пережить счастливые минуты свободы от проблем собственных, позволяет увидеть, что вы не одиноки в своих жизненных осложнениях, позволяет натренировать те приемы, которые вы впоследствии сможете применить к себе и т. д. Обретение **«встроенного медиатора»** многократно повысит нашу конфликтоспособность, что и является главной стратегической задачей.

Поскольку наш мозг устроен таким образом, что он повторяет благоприятные, полезные для нас состояния, то, чем чаще мы будем пользоваться подобными способами, тем более глубоко они будут оказывать позитивное воздействие на нашу *личность* — **основной инструмент управления конфликтом**.

Индивидуальный стиль и совместимость

Нередко стиль поведения и, в частности, ведения беседы даже при самой положительной настроенности партнеров на общение, искреннем желании достичь договоренности их беседа не складывается, более того, их усилия исправить положение лишь усугубляют его. Можно представить себе, насколько драматичными могут быть расхождения на почве стиля в конфликте.

Важнейшей причиной этого часто является *различие стилей ведения* беседы у партнеров. Типичный результат несовпадения стилей — ощущение давления, манипуляции со стороны партнера; игнорирования; впечатление, что «или он, или я сошел с ума». **Стиль ведения беседы**, общения с другим человеком — результат воздействия многих факторов: национальности, профессии, семейных традиций, возраста, пола, здоровья, индивидуальности, жизненного опыта, особенностей ситуации и т. д.

Стиль включает в себя как вербальные, так и невербальные компоненты и является основой для формирования имиджа. Типичная модификация имиджа другого в конфликте, к сожалению, — это **образ врага**.

Чтобы вас действительно услышали, важно, чтобы ваша манера речи, поведения и форма вашего высказывания вплоть до интонации, позы и т. д. не вызвали у вашего партнера отторжения или сопротивления, поскольку это сразу снизит вероятность точного восприятия сказанного вами. Мне очень нравятся слова одного из специалистов по управлению **«мы говорим то, что другие слышат»**.

Если помнить о том, что реакции наших партнеров определяются тем, что *они восприняли и поняли* из сказанного нами, то наша жизнь станет протекать гораздо более гармонично. У нас уже не будет отчаянных дебатов типа:

- **«Ну ты же сам говорил!»**
- **«Я не мог такого сказать!»**
- **«Как это не мог, я же слышала!»**
- **«Я не идиот, чтобы говорить такое!»**

Вам понятен механизм возникновения этого спора. Хочу только обратить дополнительно ваше внимание на то, что в словах того, чье предыдущее высказывание обсуждается, заключено скрытое предположение, что идиотом-то является как раз-таки слушающий, если он ухитрился воспринять информацию подобным образом. И это, несомненно, еще больше обостряет диалог.

Компоненты индивидуального коммуникативного стиля

Стиль ведения беседы — это комплексное понятие, включающее, кроме всего прочего, и кажущиеся «элементарными», «техническими» компоненты речи, такие, как: *высота тона, тембр; громкость; длительность, частота пауз; скорость; наличие и характер жестов; интонация; повторения и т. д.*

Однако эти характеристики отнюдь не элементарны и очень трудно поддаются изменению, т. к. они реализуются в речи, в основном, автоматически, часто неосознанно. Кроме того, их значение и впечатление, которое они производят на партнеров, очень неоднозначно, а в конфликте часто негативно. Например, **пауза** может означать, что:

- другому партнеру предлагается высказаться в ответ;
- первому сказать больше нечего, он закончил свою речь;
- желание подчеркнуть сказанное;
- подчеркивание значимости того, что будет сказано после;
- неудовлетворенность тем, как партнер реагирует на сказанное и т. д.

Вы можете с легкостью выбрать из этого перечня или добавить те версии, которые будут наиболее вероятно выдвинуты на первый план в конфликте.

Несоответствие скорости речи и длительности пауз в стилях партнеров по конфликту может привести к тому, что у одного будет впечатление, что второй не хочет участвовать в беседе, необщителен или нерешителен и застенчив. У второго, в то же время, будет ощущение, что ему не дают вставить слово, что его оппонент — невежливый и давящий.

Различия в громкости, расцениваемой как нормальная, могут создать впечатление, что партнер кричит, что, соответственно, с легкостью может интерпретироваться как гнев, давление, доминирование и т. п.

Другому же будет казаться, что его оппонент шепчет, например, из-за неуверенности, незначимости произносимого, желания скрыть что-то, неловкости из-за ощущения собственной неправоты и т. д.

По замечательному выражению психолингвиста Деборы Таннен (65), **«слова приходят к нам без инструкции по их использованию»**. Можно добавить к этому, что каждый из нас использует их в соответствии с собственной инструкцией, и при этом неосознанно предполагает, что она идентична инструкции партнера. В конфликте у участников активизируется особая ин-

струкция — гораздо более жесткая и радикальная — для «быстрого реагирования в чрезвычайной ситуации».

Проблема успешного взаимодействия людей, особенно в конфликте, усугубляется наличием более **сложных и глубинных составляющих стиля ведения беседы**, таких, как:

- *склонность высказываться прямо или намекать;*
- *расспрашивание или предоставление другим инициативы в предоставлении информации о себе;*
- *комфортный уровень формальности — простоты, допустимые шутки;*
- *отношение к обмену жалобами;*
- *ожидание, что другой последует нашему примеру и др.*

Например, один партнер спрашивает другого: «Как мы поступим в данном случае?» Второй выдвигает предложение, первый не соглашается. Второй выдвигает новые варианты. Даже если второй соглашается с одним из них, нередко в подобной ситуации, особенно, если она повторяется, оба партнера остаются недовольны друг другом.

У первого создается впечатление, что его мнением и нуждами не интересуются, решают «за него», т. к. его вопрос **для него** означает запрос на обсуждение, он ожидает реакции типа: «А что ты предлагаешь?», а вместо этого получает готовое решение. Второй партнер считает, что первый либо не знает, чего хочет, либо не желает говорить об этом, пытается выведать информацию, т. к. то предложение, которое второй внес, отвечая на вопрос, является **для него** приглашением к дискуссии, а не ее завершением.

Например, *после знакомства в компании мужчина пригласил женщину в ресторан и без умолку весь вечер рассказывал о себе, что вызвало у нее с трудом скрываемое раздражение. В конце концов, она не выдержала и спросила: «Зачем вы мне все это рассказываете?» Он ответил: «Чтобы лучше узнать вас». Для него рассказ о себе означал предложение ей чувствовать себя свободно и делать то же самое, и он удваивал свои усилия, не получая искомой реакции.*

К примеру, может сложиться ситуация, когда человека *засыпают вопросами, а он чувствует себя как подследственный, ощущает поведение партнера как бесцеремонное вторжение в его личные дела. Второй партнер также не удовлетворен, т. к. своими вопросами выражает искренний интерес к партнеру и его делам и пытается найти варианты урегулирования конфликтной ситуации с учетом интересов партнера. Он воспринимает отсутствие вопросов с его стороны как равнодушие и отстраненность, нежелание сотрудничать.*

Главное богатство и трудность использования языка состоит в том, что помимо послания, формально зафиксированного в словах, существует **мета-послание**, т. е. скрытый смысл сказанного, который может пониматься или не пониматься тем, кому это послание адресовано. В конфликте эта особенность сообщений дает полный простор искаженным деструктивным интерпретациям.

Казалось бы, эта проблема может быть с легкостью решена за счет использования только «прямых» высказываний. Достаточно ясно и однозначно давая партнеру понять, что мы имеем в виду. Почему же человечество до сих пор страдает от непрямых высказываний со скрытым неоднозначным смыслом?

Прежде всего, оказывается, **использование непрямых высказываний дает массу преимуществ:**

1. В случае совпадения понимания скрытого смысла — ощущение «родства душ», удовольствие от взаимопонимания без необходимости говорить все буквально, чувство уникальности взаимодействия. Перефразировав известную фразу, можно сказать: «Дорого не слово, дорого понимание».

2. Возможность самозащиты, «сохранения лица» вследствие сохранения неопределенности.

К примеру, *отец может ответить на вопрос дочери, может ли она пойти на танцы: «Да, конечно» или «Иди, если очень хочешь». Во втором случае по выражению лица, тону, словам, прошлому опыту она понимает, что он не одобряет такое решение. При этом отец не чувствует себя тираном, а дочь — подневольной рабыней, т. к. напрямую он ничего не запре-*

тил. Если дочь не пойдет на танцы, она может решить, что просто не слишком этого хотела. Если же пойдет, то напрямую не нарушит воли отца.

3. Гибкий баланс между независимостью и привязанностью как базовыми потребностями человека, более полное удовлетворение обеих (см. предыдущий пример **Причины избегания работы с чувствами**).

4. Уменьшение риска взаимодействия за счет выставления «датчиков» для исследования реальности.

Например, для женщины может быть невозможно напрямую попросить значимого для нее знакомого звонить ей чаще, т. к. именно частота его звонков говорит ей о его внимании и интересе к ней.

5. Эстетическое удовольствие от усложненности взаимодействия и удовлетворенность собственной искусственностью.

Однако, как мы уже видели, **в непрямом общении очень много опасностей**. Это связано с тем, что большую роль в нем играют неречевые сигналы, которые часто в корне меняют смысл сказанного, а они легко могут быть пропущены. Понятно, что в конфликте, когда оппоненты испытывают недостаток уверенности и безопасности, они особенно боятся говорить напрямую и признаваться в непонимании каких-либо аспектов высказывания другого.

Так, если в одном из предыдущих примеров на месте дочери окажется приезжая племянница, которая, восприняв ответ напрямую, пойдет на танцы, а затем столкнется с неодобрением дяди, то решит, что он капризен, непоследователен и вообще странный. Он же будет считать ее своенравной и, возможно, аморальной. Тем не менее, даже, если бы они решили «говорить все напрямую», это вряд ли оказалось бы возможно. Вспомним Тютчева: «Мысль изреченная есть ложь».

Проблема, кроме всего прочего, состоит **в том, что**:

1. В речи очень много неопределенных аспектов; мы не можем объяснять и конкретизировать каждое слово;
2. Очень многое подразумевается «между строк», не осознаваясь нами;
3. Прямота очень часто может ранить других без реальной необходимости;
4. У людей разные стили ведения беседы, что может вызвать непонимание и неверную оценку.

Таким образом, налаживание эффективного общения в конфликте выглядит если не безнадежной, то **очень трудной** задачей. Тем не менее, многие трудности преодолимы. В то же время не стоит забывать, что общение — это искусство. Как мы видели, непрямые высказывания могут не только порождать, но и предотвращать или сглаживать конфликты.

ГЛАВА 2. СПОСОБЫ ВЫРАБОТКИ СТРАТЕГИИ РАБОТЫ В КОНФЛИКТЕ

В некотором смысле общение начинается еще до личной встречи, в процессе предварительной подготовки. Это может быть подбор и анализ необходимой документации, изучение обстановки или характера человека, психологическая настройка на разговор, изучение инструкций и юридических положений, мобилизация своего прошлого опыта, сведений, хранящихся в памяти.

Как принципиально важные для конструктивной работы выделяются следующие умения участника в конфликтной ситуации:

- Тщательно готовиться;
- Определять свои цели и пределы, в которых можно действовать;
- Контролировать свои эмоции;
- Внимательно слушать оппонента;
- Ясно излагать свои мысли;
- Заключать работающее соглашение.

Анализ конфликта

Как ни парадоксально, большинство людей, находясь в конфликте, не готовятся к переговорам, и тем большие преимущества получают те, кто занимается этим целенаправленно. ***Тщательное изучение предмета конфликта и подготовка необходимых документов, продумывание аргументов не только в вашу пользу, но и в пользу вашего оппонента придаст вам уверенности и поможет завоевать его доверие и уважение в начале.*** Для этого полезно ответить на следующие вопросы *переговоров*:

1. Какова сфера, участники, основные события конфликта?
2. На какой стадии развития находится конфликт? Какие признаки об этом свидетельствуют?
3. Различается ли видение ситуации и ее участников сторонами?
4. Каков характер поведения сторон, какую стратегию они используют?
5. Каковы позиции сторон?
6. В чем стороны видят причину конфликта? Каковы доминирующие факторы конфликта с вашей точки зрения?
7. Как вы думаете, как стороны видят свои интересы? Запишите в порядке их важности с точки зрения сторон.
8. Определите реальные интересы сторон и их иерархию.
9. В чем стороны могут сотрудничать, чтобы достичь взаимовыгодного соглашения?
10. По каким важным вопросам у них уже существует согласие? По каким вопросам у сторон наибольшие разногласия?
11. Какова динамика их взаимоотношений, и чем она определялась?
12. Понимают ли стороны поведение друг друга? Как повысить уровень взаимопонимания?
13. Какие объективные критерии можно использовать для тестирования реальности и достижения справедливого и конструктивного добровольного соглашения?

14. Какие вопросы сторонам необходимо обсудить друг с другом, чтобы разрешить проблему?

15. Перечислите возможные последствия того, что стороны не смогут договориться, для каждой из них.

16. Каковы их возможные наилучшие альтернативы в случае неудачи в данных переговорах, с кем еще стороны могут взаимодействовать, чтобы удовлетворить свои интересы, нарушенные данным конфликтом?

17. Какой вариант потенциального соглашения будет наилучшим выбором для каждой из сторон? Какие критерии можно использовать, чтобы определить, насколько оно удовлетворяет их наиболее важные интересы?

18. В случае невозможности достижения максимально выгодного для каждой из сторон соглашения выработайте два варианта потенциальных соглашений, которые:

- а) удовлетворяют наиболее важные интересы сторон;
- б) будут реалистичны и будут выполняться;
- в) будут приняты обеими сторонами;
- г) затронут все ключевые проблемы.

Для формирования эффективной стратегии ведения переговоров полезно до их начала **четко определить свои цели, истинные интересы, отделив их от позиций, а также выяснить допустимые пределы отступления и последствия недостижения соглашения**. Необходимо убедиться, что вы свободно владеете информацией по необходимым аспектам, ответив себе на ряд вопросов, касающихся предмета конфликта, ваших задач и т. д.

Важно **получить достаточно информации** о вашем оппоненте, которое дало бы возможность сделать достаточно достоверные предположения о его возможных аналогичных параметрах. Надо определить, каковы могут быть наши цели и цели нашего собеседника, **сформулировать задачи, принципы и тактику нашего поведения** вплоть до конкретной последовательности действий, иногда уточнения возможных юридических и административных тонкостей. Большинство людей достаточно предсказуемы. Зная их предысторию, поведение в предшествующих аналогичных ситуациях, можно предположить, что оппонент будет вести себя так, как в тех предыдущих ситуациях, где он имел успех.

Можно **заранее продумать возможные трудности** и подходы к их преодолению, создать необходимый психологический настрой.

Конечно, далеко не все личные и деловые встречи планируются заранее, тем более, в конфликтных случаях. Многие из них происходят внезапно. Поэтому надежной подстраховкой от многих неожиданностей является предварительная **разработка «типовых проектов»** разного рода встреч. Готовность и уверенность в своих силах, как правило, обретается с опытом и нередко оказывается высокоэффективной. Однако процесс накопления опыта желательно ускорить. Кроме того, в опыте конкретного человека могут отсутствовать очень полезные приемы или, наоборот, привычно повторяться не самые удачные действия. Это снижает продуктивность взаимодействия, делает «цену» успеха слишком высокой и, в конце концов, может привести к ощущению «замотанности», неудовлетворенности, хронической усталости, плохого самочувствия, раздражительности и стимулировать развитие ряда болезней.

Адаптация к характеру конфликта

При выработке поведенческой тактики важно также исходить из того, какой фактор оказывается доминирующим в данном конфликте.

А. В конфликте ценностей, будь то разные религиозные убеждения, представления о распределении ролей в семье, столкновение страстного увлечения рок-музыкой с предпочтением классики, уверенность в том, что серьга в носу — это «круто и прикольно» с мнением, что это — первобытная дикость, переубеждать бесполезно. На то они и ценности, чтобы быть для человека значимыми. На что мы посягаем при этом? На достоинство, самоуважение человека, так как

фактически говорим ему, что его ценности — ненормальные. В Библии говорится : «...где сокровища ваши, там будет и сердце ваше.» Так что высмеивание ценностей — удар в самое сердце.

Поэтому в **конфликте ценностей** гораздо продуктивнее:

1) **Отнестись к чужим ценностям с уважением,**

2) **Признать право другого на собственные ценности.** Но почему это я *должен* делать это первым? Я *не должен*, мне *выгодно*. Наше принятие греет его самолюбие и улучшает его отношение к нам. Ему становится легче принять факт, что наше мнение — иное, это перестает звучать для него как личностная угроза.

3) Теперь уже можно **вместе подумать, как справиться с ситуацией, а не друг с другом.**

4) Однако «чего ради» мы будем это делать? Если есть что-то общее, более важное, чем предмет спора, то, ради чего мы станем договариваться, то это возможно. Значит, надо:

5) **Найти общий интерес,** общую ценность более высокого порядка и искать пути его удовлетворения.

Б. Конфликт отношений. Все знают, увы, иногда по собственному опыту, что испортить отношения можно одним словом или поступком (причем совсем не обязательно делать это самому — есть масса помощников), а налаживать их потом, как правило, приходится долго и постепенно. А если отношения сложные, то достаточно не то, что задеть, а лишь коснуться, чтобы произошла вспышка — «нервы, что ли, обожжены».

В данном случае, прежде всего, нам надо:

1) **Поработать с эмоциями.** Например, можно использовать различные техники слушания, сообщения о состоянии, перефразирования, о которых вы прочитаете в последующих главах.

В случае с братьями важно дать участникам выговориться, не вынося оценок, а лишь демонстрируя поддержку и понимание и обеспечивая эмоциональную безопасность обоим.

2) **Выяснить причины** возникновения сложностей в отношениях (например, откуда взялось недоверие, страх, нежелание взаимодействовать и так далее)

В случае с братьями впоследствии стоит обратить внимание, нет ли невольной эмоциональной дискриминации старшего, что очень часто так или иначе происходит в семьях. Есть ли у младшего возможность почувствовать, что с ним считаются, что его уважают? Может быть, их в семье сравнивают друг с другом, ставят одного в пример другому (или по очереди)? Это провоцирует соперничество. Вы, наверное, наблюдали, как часто ребенок, победивший в борьбе, иногда трудной, за какую-то вещь, после победы тут же бросает ее. Нередко он тут же проявляет интерес к другой игрушке, на которую теперь претендует его соперник.

3) **Постараться устранить выявленные причины,** например, изменить свое поведение, форму общения и так далее.

В. Под структурным фактором конфликта мы понимаем то, что *существует объективно и самим своим существованием провоцирует возникновение конфликта*, Это то, что мы либо не можем, либо нам очень трудно изменить.

Мы можем говорить о многих структурных факторах конфликта, существующих в нашей жизни: люди не действуют рационально, между ними часто возникают сложные проблемы, у них разные, иногда «трудные» характеры. К **структуре** мы можем отнести также то, что в нашей стране сложная экономическая обстановка, что законы противоречивы, что люди бывают разного пола, возраста, национальности, обладают разными социальными статусами и так далее. Это — общий фон, а в каждом конкретном конфликте могут быть и свои объективные элементы, создающие основания для конфликта.

Что же делать с конфликтом, причина которого по определению не поддается или почти не поддается корректировке?

1) **Осознать, что источник конфликта объективен,** что его причина не в вас и не в злой воле вашего оппонента, и не обвинять ни себя, ни его.

2) **Осознать реальность и не питать иллюзий**, что ситуация изменится к лучшему.

3) **Приспособиться**. Например, если у вас спаренный телефон, причем и вы, и соседи много им пользуетесь, то во избежание конфликтов стоит договориться о режиме пользования телефоном.

4) Если вы не хотите или не можете приспособиться, можно радикально **менять структуру** (квартиру, работу, страну, пол и так далее)

Г. Фактор информации

может сыграть очень важную роль в возникновении конфликта. Ее недостаток, искажение, несвоевременность, ложная интерпретация, различие исходных данных, которыми располагают стороны и так далее.

Для нейтрализации этого фактора необходимо **восстановить, уточнить, дополнить** информацию в соответствии с ее имеющимся ограничением.

Надеюсь, вы почерпнете целый арсенал приемов, помогающих справляться с этим фактором, в данном издании.

Точек, в которых информация может подвергаться искажению в ходе коммуникации, столько, что скорее стоит удивляться, что нам таки удается понимать друг друга, чем удивляться взаимному непониманию.

Искажение может происходить на следующих стадиях:

1. **Формирование образа** — понимание происходящего и то, что человек хочет об этом сказать, может не полностью соответствовать реальным событиям и фактам.

2. **Формулировка** — изложение этого образа словами, которые человек собирается произнести, может не отражать этот образ в точности.

3. **Произнесение**, звучание, написание — могут быть помехи в виде несовершенной дикции, наличия внешних шумов, неразборчивого почерка и т. п.

4. **Восприятие** — сказанное партнером или какая-то его часть может быть не расслышана или пропущена из-за кратковременного отвлечения внимания, дефектов слуха и пр.

5. **Сохранение** — что-то из воспринятого стирается уже в самые первые секунды, а через некоторое время немалая часть информации теряется и не фиксируется в долговременной памяти.

6. **Интерпретация** — возможно разное понимание одной и той же информации из-за воздействия установок, уровня знаний, эмоциональных и других «фильтров».

7. **Реакция** — например, словесная, в ответ на тот смысл, который слушатель приписал сказанному.

Один из важных выводов, которые мы можем сделать из этого перечня — то, что **непонимание друг друга совершенно нормально**, и если это происходит, то ни тот, кто говорил, ни тот, кто слушал, не являются ущербными, плохо умеющими мыслить людьми. Это сразу снимает проблему агрессии и неудовлетворенности самим собой и своим партнером, и существенно облегчает общение в конфликте.

Д. Поведенческий фактор. Действие всех факторов, в конечном счете, находит свое выражение в **поведении**, что может усугублять ситуацию. Можно выделить поведение и как самостоятельную причину конфликта. Ему, собственно, и посвящено, прежде всего, данное пособие. Риск поведенческого конфликта выше, если партнеры относятся к разным национальным культурам, возрастам, социальным слоям и так далее. В любой организации или семье есть свои неписанные правила, не зная которых, можно стать причиной и жертвой осложнений.

Иногда мы не знаем, что какие-то наши привычки раздражают нашего партнера, а он «из вежливости» терпит, но это создает неблагоприятную атмосферу, иногда чреватую вспышкой раздражения.

Поэтому стоит:

1) быть наблюдательным и постараться прямо или косвенно **выяснить, отчего наш партнер демонстрирует невербальные признаки неудовлетворения,**

2) **понять, какое поведение было бы для него желательным,**

3) *перейти на новые поведенческие модели* в общении с ним; возможно, потренироваться, доведя их до привычки (например, «хорошие» манеры).

4) В случае если *вас самих* выводит из равновесия поведение вашего партнера, то гораздо продуктивнее не страдать молча, не обижаться на его нечувствительность, а постараться деликатно *дать знать о своем дискомфорте*.

Для этого можно использовать так называемое **безобвинительное высказывание**:

а) *Сказать о тех чувствах*, которые вы испытываете по поводу поведения вашего партнера.

б) *Сказать о конкретном поступке* партнера, который вас приводит в это состояние. Важно избежать обобщений типа «вечно ты», «все вы», а также выпадов против личности, ярлыков типа «невоспитанный», «грубый», «лицемер» и так далее.

в) *Объяснить, почему* вы так это воспринимаете, поскольку для партнера это может быть неожиданностью.

г) *Предложить* обсудить или использовать какой-то *альтернативный вариант* поведения, который бы вас устроил.

Например:

Мне неприятно (1), что вы обняли меня за плечи (2), потому что я воспринимаю это как неуважение, мы ведь почти незнакомы (3). Я бы предпочла, чтобы вы пересели на стул (4).

Если партнер не реагирует на вашу информацию с должной адекватностью, у вас есть повод задуматься.

Важно помнить, что несмотря на то, что фактор информации может рассматриваться в узком смысле слова, сама когнитивная составляющая, присутствуя в каждом из факторов, является определяющей в том, как будут оцениваться и развиваться события.

Выбор реакции на поведение оппонента

Анализ и диагностика стратегии конфликтного поведения оппонента обеспечивает еще один параметр для разработки сценария вашего поведения.

Например, ни одну из стратегий Томаса-Килмена (*уход, соперничество, приспособление вплоть до капитуляции, компромисс и сотрудничество*) (76) нельзя назвать однозначно «хорошей» или «плохой». Каждая из них может быть оптимальной и обеспечить наилучший эффект в зависимости от конкретных условий возникновения и развития конфликта.

В то же время, *именно сотрудничество в наибольшей степени соответствует современным представлениям о конструктивном долгосрочном взаимодействии между людьми*. Удовлетворение интересов всех конфликтующих сторон приводит к тому, что почва, на которой базировался этот конфликт, исчезает, и риск возникновения послеконфликта сводится к минимуму. Часто люди предпочитают не тратить время на сотрудничество и, например, решают проблему с позиции силы. Нередко впоследствии они оказываются вынужденными потратить гораздо больше времени, нервов и денег на преодоление последствий (например, на судебное разбирательство).

Одним из главных критериев выбора стратегии является определение для себя в каждом конкретном случае, насколько важно достижение результата, с одной стороны, и отношения с оппонентом, с другой.

– Если ни то, ни другое не представляет большой ценности, то, видимо, оптимальным будет уход.

– Если результат принципиально важен, а отношения не являются значимыми, стоит добиваться своего с помощью соперничества.

– Если отношения важнее всего, то, наверное, лучше уступить

– Если же и отношения, и результат существенно важны, то стоит приложить усилия и потратить время на достижение сотрудничества.

– Если выйти на сотрудничество в предыдущей ситуации не удастся, то можно постараться достичь компромисса.

Большинство людей склонны использовать одну — две стратегии поведения в конфликтных ситуациях. Например, в нашей культуре с богатым тоталитарным прошлым типичен выбор либо соперничества, либо капитуляции по принципу: «Ты — начальник, я — дурак. Я — начальник, ты — дурак». Соперничество расцветает в новых условиях борьбы за существование, например, в виде «разборок». Распространенным у нас типом стратегии является также уход, отраженный в пословице: «Моя хата с краю». Компромисс, заклеянный при советской власти позором мелкобуржуазного приспособленчества, с трудом начинает завоевывать позиции. Очень часто способность к его достижению считается верхом мастерства в разрешении проблемных ситуаций. Пожалуй, реже других стратегий во всех сферах нашей жизни встречается пока что сотрудничество.

В то же время человек, тяготеющий в подавляющем большинстве ситуаций к сотрудничеству, рискует оказаться в роли кота Леопольда, безуспешно призывающего: «Ребята, давайте жить дружно». Такой человек может восприниматься как бесхарактерный, занудный, не способный постоять за себя.

Приемы перевода ситуации в русло сотрудничества

М. Винер и К. Рэй (70), разрабатывая идею продуктивного взаимодействия между людьми, выделяют группы **факторов, способствующих успешному сотрудничеству**:

А. Факторы, связанные с окружающим миром.

1. История сотрудничества или кооперации в обществе.
2. Сотрудничающие группы, которые являются лидерами в этой области в глазах общества.
3. Благоприятный политико-социальный климат.

Б. Факторы, относящиеся к самим членам сотрудничества.

4. Взаимное уважение.
5. Подходящие контакты членов сотрудничества.
6. Участники сотрудничества видят в нем свои интересы.
7. Способность к взаимным уступкам.

В. Факторы, связанные с самим процессом и структурой сотрудничества.

8. Члены сотрудничества разделяют как сам процесс, так и результат.
9. Многоуровневость принятия решения.
10. Гибкость позиций.
11. Развитие конкретных ролей и политики.
12. Приспособляемость.

Г. Факторы коммуникации.

13. Открытые и частые встречи.
14. Организация информирования и формальных коммуникационных связей.

Д. Факторы цели.

15. Конкретные цели и объекты, стремления.
16. Общая точка зрения.
17. Особая задача, цель.

Е. Факторы ресурсов.

18. Подходящие фонды.
19. Опытные, умелые руководители.

Нередко этих условий изначально не существует, и для их создания необходимо немало потрудиться. Путь к сотрудничеству может быть непрямым. Как известно, когу Леопольду помогло то, что он принял «озверин». Аналогично этому человек, способный продемонстрировать разные формы поведения — от настойчивости, жесткости до великодушия и гибкости — будет восприниматься с уважением, с ним будут действительно считаться. Нередко к сотрудничеству удается прийти не сразу, а либо через демонстрацию своей силы, смелости и способности к противостоянию, либо через уступки, уход или компромисс.

— Например, иногда необходимо **обострить** ситуацию так, чтобы наш потенциальный оппонент обратил внимание на то, что ситуация требует разрешения, если до этого он придерживался стратегии ухода, не замечал ваших неудобств и т. д.

— Иногда, напротив, стоит великодушно **проигнорировать** какие-то ошибки или выпады оппонента, так, что он оценит ваше благородство и терпимость и пойдет вам навстречу.

— Иногда бывает необходимо воздействовать на оппонента жестко, резко, давая ему понять, что вы — достойный уважения **соперник**, которого гораздо лучше иметь в качестве друга, тогда как ваша дипломатичность могла бы быть расценена как слабость.

— Иногда **уступка**, если только она воспринимается как добрая воля, позволяет сдвинуть противостояние с мертвой точки и направить в сторону стратегии сотрудничества.

— Иногда временное перемирие, **компромисс**, способствует улучшению атмосферы и налаживанию более полноценного удовлетворения интересов в перспективе.

Переход от противодействия к партнерству — это коммуникативный процесс, имеющий определенную последовательность шагов:

1. Создание атмосферы партнерства:

- видение конфликта как лишь части отношений;
- фокус на поиске объединяющего стороны;

– установка на «мы», а не «я против него», понимание, что мы нужны друг другу, чтобы разрешить проблему;

– выбор подходящей обстановки и времени.

2. Прояснение восприятия:

А) отношений

– что нужно, чтобы отношения стали взаимовыгодными

– в чем мы можем быть полезны друг другу

– что может поддержать наши отношения

Б) себя

– расширение своей идентичности (кто я?)

– понимание, что я больше, чем любой из компонентов

– поиск той части меня, которая, несмотря на конфликт, связана с оппонентом

– что мне нужно для того, чтобы улучшить взаимоотношения в данном конфликте

– какой вклад в обострение конфликта вношу Я

– соответствует ли мое поведение моим интересам, целям и ценностям

– я буду в большей безопасности при хороших отношениях

В) другой стороны

– расширение идентичности другой стороны

– какое поведение другой стороны меня не устраивает

– другая сторона — это не только ее негативное поведение

– чего другая сторона ждет от конфликта

– каковы возможные искажения восприятия друг друга мною и другой стороной

Г) конфликта

– конфликт — лишь часть взаимоотношений

– как каждая сторона воспринимает конфликт

– из чего состоит конфликт

– над чем мы будем работать в первую очередь

– не застряли ли мы в негативных ролях

– каковы внутренние проблемы каждой стороны и как они воздействуют на конфликт

3. Фокус на личных и общих интересах

– выявление общих, одинаково звучащих, разных и противоречащих интересов

– различение интересов и позиций/сиюминутных желаний

– понимание что интересы другой стороны так же важны, как мои для разрешения конфликта

– общие интересы — основа эффективного разрешения конфликта

– выявление наших общих целей, они — ключ к общим интересам

4. Настрой на со-действие: соединение наших сил больше суммы, содействие увеличивает силу, а противодействие ослабляет

А) Развитие собственной силы

– ответственность за свое поведение

– выявление своих ресурсов силы и потенциала

– отношения не ограничиваются конфликтом

– выражение и прояснение чувств друг к другу

– что мы можем сделать для облегчения ситуации и высвобождения ресурсов

– прощение дает позитивную силу

Б) помощь другой стороне в активизации ее силы

– отрицательное поведение другой стороны — не самое главное

- обсуждение поступков, действий без перехода на личности и наклеивания ярлыков
- обращение к положительному потенциалу другой стороны

В) Отказ от попыток достичь превосходства

- отказ от попыток ослабить другую сторону
- не представлять ее проигравшей
- не использовать неравенство и манипуляции

Г) Развитие содействия, а не противодействия

- что мы можем сделать вместе из того, что мы не можем сделать порознь
- или борясь друг против друга
- помощь другой стороне в выражении чувств, прояснении и выражении интересов
- поиск и создание «связок», которые могут выстроить партнерство

Д) Фокус на настоящем и будущем

- выявление позитивного потенциала в настоящем
- определение модели взаимовыгодного будущего
- что поможет справиться с конфликтом и улучшить взаимоотношения

Е) Работа с прошлым

- не быть заложником прошлого
- прошлое — основа для выбора действий
- возврат в прошлое для определения того, что могло быть более успешно решено при использовании партнерства
- использование гибкой, нестереотипной аргументации
- прощение и ответственность
- усовершенствование поведения, структуры и других обстоятельств

5. Выработка вариантов/предложений

- не застопориваться на исходных позициях
- не выражать их в форме требований
- в трудных случаях добиваться соглашения по самым простым вопросам
- основывать предложения на интересах
- не отказываться от того, что было невозможно в прошлом
- вырабатывать эффективные предложения, которые: *выработаны совместно; взаимовыгодны; учитывают мнение и интересы тех, на кого влияют.*

6. Договоренность о действиях по малым вопросам для:

- выработки доверия и положительного настроения
- осознания общности интересов
- облегчения договоренности по более важным вопросам

7. Хотя бы маленькие действия — шаги в направлении партнерства

- договариваться о процедуре и соблюдать ее
- договариваться о малозначимых совместных действиях
- делать непринципиальные взаимные уступки

8. Заключение соглашения

- включение в соглашение принципиальных вопросов, удовлетворяющих интересы сторон
- достижения ясного понимания пунктов соглашения сторонами
- реалистичность и конкретность соглашения
- обеспечение устойчивости результата за счет включения способов контроля и санкций
- договоренность о способах решения возможных проблем в будущем.

Иногда сотрудничество оказывается в принципе неприемлемым или просто ненужным. Это необходимо ясно осознавать при коммуникации в конфликтной ситуации.

Таким образом, эффективная коммуникация — это умение использовать те способы поведения, которые адекватны конкретным условиям, в которых находятся участники конфликта. Нет хороших и плохих способов поведения, есть уместные и неуместные в данной ситуации, соответствующие и не соответствующие поставленной нами цели и ценностям, с условием, что эта цель уже очищена нами от упомянутых выше искажений.

Хотелось бы, чтобы именно с этой точки зрения читатель рассматривал приводимые в данном пособии технологии и приемы.

ГЛАВА 3. РЕГУЛЯЦИЯ АТМОСФЕРЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

Психологическая атмосфера во время взаимодействия партнеров по конфликту, может способствовать или препятствовать достижению долгосрочного урегулирования. Недооценка этого влияния ведет к ужесточению проблем и затруднению хода взаимодействия. Очень важно специально поработать над отношениями и создать нормальный настрой у обоих партнеров. Например, если одна сторона настроена более агрессивно, стремится соперничать, а вторая — доброжелательно, то краткосрочный баланс сил складывается в пользу первой стороны.

Известно, что при начале взаимодействия собеседники, как правило, наиболее внимательно выслушивают лишь начало разговора, практически первые два-три предложения. Именно здесь часто складывается то самое «первое впечатление», которое (хотя и является нередко не совсем верным) сильно влияет на атмосферу и результат всего разговора. Аналогично этому при чтении решение, стоит или не стоит обращать на предложенный текст внимание, принимается на протяжении первых полутора-трех строчек, в лучшем случае — первого абзаца. В конфликте цена времени многократно возрастает, так как оппоненты торопятся доказать, наказать, уйти от опасности, избавиться от дискомфорта и так далее.

Существуют такие **способы начала беседы**, которые закрывают нам путь к успеху или сильно затрудняют его достижение, поэтому эти способы можно назвать **«самоубийственными»**(14):

1. Проявление признаков неуверенности в себе и в необходимости встречи. Избегайте фраз типа: «Не знаю, даст ли что-нибудь наша беседа...», «Пожалуйста, если у вас есть время меня выслушать...». Наоборот, полезно, начиная разговор, подчеркнуть, что послужило поводом для встречи. Обозначьте цель беседы, дайте партнеру почувствовать, что готовы ответить на все его вопросы.

2. Проявление неуважения в начале встречи, даже в мягкой форме, например: «Давайте с вами быстренько рассмотрим...», «Я как раз случайно проходил мимо и заскочил к вам...».

3. Возбуждение оборонительной позиции у собеседника первыми же вопросами. Это происходит, например, в случаях, когда вы без предварительной подготовки начинаете разговор с трудных проблемных моментов, по которым существуют разногласия.

4. Поведение, идущее вразрез с индивидуальными особенностями и состоянием оппонента, например, его привычками, этикетом, состоянием его «я».

В работе с конфликтом необходимо изменить уровень ожиданий партнера в нужную сторону с помощью механизма успех — поражение. Каждое требование и каждая уступка вызывают у оппонента ощущение успеха или поражения. В любых конфликтах возникают такие ситуации, в которых стороны могут помочь друг другу, не ущемляя собственных интересов. Разрешение проблем — это процесс, во время которого стороны вместе принимают участие в решении проблем друг друга. В этом случае выигрывают обе стороны. Обязательность, лояльность и дружелюбие являются важными составляющими, обеспечивающими удовлетворяющие обе стороны деловые отношения.

Если вы хотите настроить вашего оппонента на мирный путь разрешения проблемы, то с самого начала необходимо:

- установить контакт с собеседником;
- создать благоприятную атмосферу для беседы;
- выслушать партнера
- привлечь внимание партнера;
- пробудить интерес к беседе;
- «перехватить» инициативу, если это необходимо.

Для **снижения напряжения** может быть полезно в самом начале:

- поговорить об ожиданиях и опасениях партнера;
- расширить видение ситуации, подчеркнув позитивные аспекты прошлого или будущего взаимодействия;
 - признать нормальность владеющих партнером чувств и выразить наше понимание партнера (что вовсе не обязательно означает согласие с его претензиями), успокоить его, если он слишком взвинчен для разумного обсуждения его проблемы;
 - проинформировать, чего ему стоит ожидать от процесса нашего взаимодействия;
 - сказать, что мы собираемся делать, и чего мы ожидаем от него; например, в ходе нынешней или до вашей следующей встречи;
 - одобрить усилия, уже предпринятые партнером, и его желание разрешить проблему, сделать некоторые высказывания побудительного характера.

Осознание чувств и выявление интересов

Одна из типичных трудностей, заводящих попытки справиться с конфликтом в тупик — неверное представление об интересах его участников. Как можно более ранняя расшифровка позиций и распознавание стоящих за ними интересов — это одно из самых важных умений, которое необходимо для успешного разрешения конфликтов и ведения переговоров (26). Для различения позиций и истинных интересов/потребностей необходимо задать волшебный вопрос: «Почему»? Иногда он более уместен в форме «зачем», «для чего» и так далее, его смысл от этого не меняется. Тем самым мы разделяем цель и средство ее достижения. Такой вопрос просто необходимо задавать ***по поводу тех требований, которые входят в противоречие у сторон***, и не могут быть удовлетворены без уступок с одной или каждой стороны, то есть, не могут быть реализованы полностью обеими (или более) сторонами.

Если уже на первом этапе ответа на волшебный вопрос вы получили совместимые запросы с двух сторон, можно этим и ограничиться и начать их претворение в жизнь. Если нет, то стоит спросить то же самое еще раз, и так до той поры, пока вы не обнаружите, что дошли до уровня совместимых потребностей или просто до того уровня, где вопрос «зачем?» становится бессмысленным. Теоретизировать можно до бесконечности, но в конкретной ситуации этот процесс имеет четкие границы.

Что нам мешает понять свои интересы и интересы партнера? О многих причинах мы уже говорили. Здесь и установки, и сужение сознания в конфликте, и эмоциональная вовлеченность, одержимость сиюминутным желанием, и так далее. Здесь, конечно, и незнание различия между интересами и позициями, и плохое знание себя или партнера.

В психотерапии выделяется синдром ***алекситимии***, который специалисты называют между собой «синдром Чингачгука» (невозмутимого индейца из популярного в советское время фильма). Этот синдром проявляется в ***отчужденности человека от собственных чувств***, их слабой осознанности, трудности с сообщением об этих чувствах другим.

В той или иной форме такие особенности свойственны очень многим в нашей российской культуре. Из-за этого, в частности, очень страдают дети, особенно маленькие, так как многие матери, а тем более, отцы не умеют, стесняются выразить им свою любовь или боятся показать раздражение и гнев «по мере поступления», что кончается плохо контролируемым, неожиданным взрывом ярости, о котором потом приходится сожалеть.

Когда спрашиваешь человека: в конфликтной ситуации: «Что вы чувствуете по поводу происшедшего?», то чаще всего, он отвечает что-нибудь вроде: «Я чувствую, что он что-то недоговаривает» или «Я чувствую, что, если он будет продолжать в том же духе, то добром это не кончится». Таким образом, он говорит: 1) не о чувствах и 2) не о себе. Все сводится, чаще всего, к прямым или косвенным обвинениям партнера. Какие же бывают чувства? Радость, гнев, нежность, возмущение, отчаяние, обида, досада, восторг и так далее. Мы настолько «хорошо воспитаны», что не только не говорим того, что думаем, но и «не чувствуем» того, что не

положено, что со временем может привести к тому, что перестаем испытывать яркие чувства вообще.

Беда в том, что мы не проводим *различения между чувствами и действиями*. Позволить себе, принять свои чувства — самый верный способ сохранить контакт с ними и научиться ими управлять. Кроме того, даже понимая, что мы чувствуем, и соответственно, чего мы хотим, мы побаиваемся дать знать об этом своему партнеру, чтобы не получить «по самому больному месту». Такое опасение, конечно, может иметь под собой реальные основания, но их необходимо исследовать, а не принимать изначально как аксиому. В такой ситуации необходимо разделить свои интересы на те, что сообщить безопасно и те, которые можно выразить косвенно или не упоминать вовсе.

Понятно, что *чем более открыто партнеры говорят о своих истинных интересах, тем выше уровень доверия между ними, тем лучше прогноз развития ситуации и отношений* между партнерами. Естественно, это получается далеко не всегда, даже когда объективно препятствий не должно было быть. Даже в семье, между родителями и детьми, а не в условиях сурового бизнеса, мы часто оказываемся неспособны на достаточную степень открытости.

Есть, конечно, приемы, которые позволяют смягчить негативное воздействие подобных ограничений. Если ваш партнер, например, не говорит о том, чего хочет он, то можно *воспользоваться вопросом «от противоположного»*. Можно спросить, «Почему вас не устраивает мое предложение?» На такие вопросы многие отвечают охотно и с энтузиазмом. Из их ответа можно получить очень много информации об интересах. В конечном счете, можно и свои интересы выяснять таким образом.

Как мы уже убедились, одни и те же поступки могут вызываться разными мотивами. Соответственно, чтобы справиться с ситуацией, нам надо удовлетворять разные потребности. И если мы «промахнулись», то вряд ли проблема будет по-настоящему решена. Понятно, что в зависимости от причины наши действия по урегулированию проблемы могут быть различными, вплоть до противоположных.

Зачем я кого-то критикую или делаю кому-то замечание? Для того, чтобы улучшить его работу? Для того чтобы унижить его? Зачем мне это надо? Ни для чего, а просто потому, что не сдержаться? *Для чего я не смог сдержаться?* Удовлетворят ли меня последствия моей критики? А то, может, и начинать не стоит?

Важно осознавать, что решение «сдержаться» или «не сдержаться» принимаем мы сами. Даже самые вспыльчивые люди как-то сдерживаются на ковре у начальника, тогда как дома для них это проблема. Зачем-то нам нужно или то, или другое. Так же, как решение выпить, то есть впасть в «добровольное безумие», любое решение мы принимаем сами, и оно зависит от нашей оценки ситуации и соответствующего ей эмоционального состояния.

Пожалуй, самая важная причина смешивания интересов с сиюминутными желаниями — это нежелание их понимать, которое порождает уже приведенные в самом начале когнитивные искажения и негативные установки в конфликте. Можешь, если хочешь!

Стресс-менеджмент в конфликте

Ожидания, восприятие ситуации, эмоциональное реагирование — это и источник стресса, и способ справиться с ним в конфликте. Управление ими позволяет регулировать как свое состояние, так и эмоции партнера.

Баланс вознаграждения и наказания (или лишения вознаграждения) может быть мощным рычагом влияния на ситуацию. Психологическим наказанием может быть создание напряжения, неопределенности, тупиковой ситуации за столом переговоров. *Положительные эмоции, связанные с безопасностью, привязанностью, чувством собственного достоинства и самореализацией могут быть ничуть не меньшим, а то и более важным, вознаграждением, чем материальная выгода.*

Если в процессе управления конфликтом формируются доброжелательные деловые отношения, то урегулирование проблемы значительно упрощается.

Вряд ли можно рассчитывать на лояльное отношение партнера по конфликту при использовании давления на него. Данное высказывание неизвестного автора вполне может быть отнесено и к человеку: «Это очень зловредное животное: когда на него нападают, оно защищается».

Как показывают исследования, для того, чтобы действия партнера воспринимались как нападение, физический дискомфорт имеет для человека меньшее значение, чем символическая составляющая. **Оценка мотивов поступков другого влияет на возникновение ответной агрессии больше, чем сам фактический характер этих действий.** Поэтому, несмотря на реально существующее столкновение интересов, мы можем в значительной степени повлиять на создание благоприятных взаимоотношений с партнером по переговорам.

Согласно теории несовместимого с агрессией поведения, виды действий, несовместимые с агрессией, снижают ее. Так, например, **демонстрация неагрессивного поведения способствует смягчению отношений.** Доброжелательный юмор, приятные события снижают раздражение и гнев. Эта закономерность традиционно использовалась в России для налаживания отношений с партнерами (с помощью бани и пр.). Агрессию снижает наличие смягчающих обстоятельств, объяснение причин предполагаемого действия до его совершения, что прослеживается даже на физиологическом уровне.

В то же время, **демонстрация своей боли и страданий далеко не всегда способствует возникновению эмпатии.** Если у партнера высока уверенность в своей правоте, это может послужить подкреплением агрессии и, например, с удовлетворением восприниматься как заслуженное наказание неправой стороны. Сейчас очень популярной стала фраза: «Это ваши проблемы».

Согласно исследованиям, наиболее успешно можно успокоить агрессивного оппонента с помощью смешанной стратегии: иногда предлагать сотрудничество, иногда вести себя агрессивно. Заранее не стоит определять целиком линию нашего поведения.

Налаживанию атмосферы партнерства будет способствовать:

- понимание того, что конфликтные взаимоотношения — лишь часть ваших с оппонентом отношений (уже существующих или потенциальных);
- поиск и подчеркивание общего, объединяющего участников конфликта;
- акцент на позиции «мы против конфликта», а не «мы против друг друга», осознание того, что «мы нужны друг другу, чтобы разрешить конфликт»;
- выбор подходящего времени и места, не создающего дисбаланса сил или каких-либо неприятных ассоциаций или неудобств.

Сохранение **здоровой нейтральности** — главное условие минимизации коммуникативных нарушений. С другой стороны, контролировать свои эмоции возможно лишь в том случае, если они не оказываются слишком сильными или болезненными. В противном случае мы и наши оппоненты избавляемся от них далеко не самыми рациональными способами, например, обманывая себя, по принципу «гори все синим пламенем» или «выбью себе глаз, чтобы у тещи зять был кривой» и многими другими. Если вы хотите иметь дело с «нормальным» партнером, то вам выгодно помочь и ему освободиться от иррациональности, дав ему возможность достичь эмоциональной стабильности.

Таким образом, для того, чтобы действовать наиболее выгодным образом, первое, что стоит сделать, оказавшись в конфликте — это освободиться от сильных эмоций, связанных с происходящими событиями и помочь сделать это вашему оппоненту.

Для того, чтобы снизить накал отрицательных эмоций и увидеть ситуацию максимально объективно, необходима определенная доля «отстранения» от животрепещущей проблемы, выход «на балкон». Для разумного разрешения проблемы необходимо подняться над ее уровнем до такой высоты, чтобы происходящее уже не так нас травмировало, чтобы наши чувства по ее поводу не были столь яркими и **живыми**. Полезно прояснить ваши взаимоотношения с оппонентом, для чего полезно ответить себе на ряд вопросов (а возможно, и обсудить непосредственно с партнером), расширяющих видение наших отношений:

- в чем мы можем быть полезны друг другу?
- чем мы можем помочь другу в урегулировании данной ситуации?
- что нужно предпринять, что должно измениться, чтобы наши отношения стали взаимовыгодными?
- что может поддержать наши хорошие отношения в дальнейшем?

Способы снижения стресса в ситуации конфликта

Предварительная стратегическая подготовка своей личности

- работа со своими установками,
- принятие себя,
- забота о себе и так далее.

Аналитический подход к происходящему.

- занять свой мозг выявлением интересов,
- фракционированием проблемы,
- анализом вариантов,
- последствий и так далее.

В таком случае «короткого замыкания» с переходом на автоматическое реагирование не произойдет. Вам поистине есть чем заняться в конфликте.

Понимание, что партнер нападает на вас «не от хорошей жизни».

– Осознать, что, если он груб или нерационален, это означает, что он находится в «измененном состоянии сознания».

- Вспомнить очень здоровую детскую присказку: «На больных не обижаюсь».
- Можно пожалеть его (но не слишком сильно) и
- постараться помочь ему прийти «в себя».
- Это позволит и вам вернуться на деловой уровень с личностного, эмоционального

Знание своих слабых мест:

Исследование «кнопок», на которые может нажать манипулятор, и их предварительная «дезактивация». Ответить себе на ряд вопросов:

- Как я узнаю, что я начинаю терять контроль, как и где я это чувствую в своем теле?
- Что может замедлить или остановить этот процесс?
- Как я узнаю, что я уже под властью эмоций?
- Каким образом я выхожу из этого состояния?
- Можно ли это сделать иначе или ускорить?
- Как я мог бы помочь другому справиться с подобным состоянием?

Использование «индивидуальных средств защиты»

- релаксации и других методов саморегуляции,
- приемов управляемого воображения,
- специальной «успешной» одежды или ее «счастливых» элементов и других.

Постоянный контроль своего текущего состояния личности

- отслеживание преобладания Дитя или Родителя и возвращение во Взрослого.

Гибкость в восприятии ситуации

- нестереотипность,
- готовность к рассмотрению различных вариантов развития событий без шока,
- умение увидеть, какие полезные элементы и преимущества для вас есть в позиции партнера.

Настрой на то, чтобы попытаться найти общие интересы, если это возможно

- выявить ваши взаимосвязи с партнером,
- подумать, чему бы вы могли у него поучиться,

- чем он может быть вам полезен и так далее.

Если вы не достигли соглашения

- Не считать это своей виной или фатальной неудачей.
- Принять, что есть ситуации, которые либо неразрешимы, либо вам в данный момент недостает чего-либо, чтобы их разрешить.

Радоваться даже небольшому успеху, лучше вместе с оппонентом.

Использовать неполный успех или неуспех:

- как ценный опыт,
- материал для анализа,
- повышения вашей квалификации в работе с конфликтом.

Наверняка у вас есть опыт того, как происходило прояснение и эмоциональное облегчение ситуации просто вследствие того, что вы рассказывали о ней хорошему слушателю. «Хорошему» в том смысле, что он не брался тут же, не дослушав первой фразы, «развести» вашу беду. Хорошему, потому что был внимателен, проявлял понимание, и если и задавал вопросы, то только для уточнения того, что было вами сказано. Ряд техник, способствующих реализации этих подходов вы найдете на последующих страницах.

Если у вас нет такого талантливой слушателя (в прямом смысле слова талантливой, так как это, в самом деле, редкость), то вы можете проговорить все это вслух коту, собаке, диктофону, своему отражению в зеркале. Недаром много людей, которые говорят вслух в общественных местах. Конечно, всегда приятно поговорить с умным человеком. В конце концов, вы можете выплеснуть на бумагу то, что вас волнует. И совсем не обязательно это куда-то посылать. Это сработает на вас и без этого.

Итак, в конструктивном эмоциональном отстранении участников конфликта от проблемы помогут:

- объективное видение ситуации,
- осознание и принятие чувств,
- понимание их истоков, возможно, пересмотр отношения к фактам,
- возможность выговориться и, соответственно, выслушивание,
- признание нормальности владеющих оппонентом чувств, уважение к ним,
- более широкое понимание взаимоотношений, не ограниченное рамками конфликта и другие способы.

Здоровая нейтральность, тем не менее, предполагает умение помогать участникам конфликта справляться со своими чувствами. К сожалению, часто даже специалисты избегают работать с чувствами. Наиболее типичными являются следующие **причины избегания работы с чувствами:**

1. Установка: «Это все эмоции, а важны факты».
2. Я не умею: у меня не хватает слов; я боюсь; чувствую себя по-дурацки; это прозвучит вымученно, механически.
3. Я не могу этому сочувствовать.
4. Это спровоцирует еще больше эмоций (вдруг заплачет).
5. Будет неловко, трудно вернуться от эмоций к делу.
6. Рассказ такой сумбурный, что не знаю, с какого чувства начать.

Отработать чувства сторон конфликта помогает **эмпатическое поведение:**

1. Активное ожидание чувств, готовность к ним.
2. Сопереживание, выражение понимания.
3. Подбор слов и формулировок в разговоре о чувствах.
4. Признание нормальности, принятие эмоций сторон.
5. Выражение готовности помочь без навязчивости.

ГЛАВА 4. УСТАНОВЛЕНИЕ И ПОДДЕРЖАНИЕ КОНТАКТА

Налаживание сотрудничества в переговорах невозможно без установления контакта с партнером (или партнерами). Таким образом, если мы нацелены на урегулирование проблемы с позиции интересов, в духе сотрудничества, то налаживание контакта оказывается главным содержанием первой фазы непосредственного взаимодействия с партнером. Если же нашей целью является разрыв отношений с ним, формирование у него желания никогда не общаться и не иметь деловых связей с нами в дальнейшем, мы можете действовать, выбирая стратегию «от противного» излагаемым методам.

Под **контактом** понимается взаимное расположение партнеров друг к другу, наличие желания общаться, доверия и удовольствия от взаимодействия. *От наличия контакта в значительной степени зависит не только атмосфера переговоров, но и достоверность получаемой нами информации, возможность договориться с партнером, его способность понять нас и, в конечном счете, успешное разрешение проблемы и взаимная удовлетворенность общением.*

Отношения между сторонами в ходе разрешения конфликта, с одной стороны, являются **инструментальными**, т. е., направленными на достижение определенного результата, а, с другой — **личностными**, эмоциональными, поскольку для каждого из участников, помимо результата, важно и то, как к нему относились, как с ним обращались в процессе достижения этого результата.

Психологическая удовлетворенность каждого из партнеров важна и в том случае, если вопрос решился в его пользу. Однако, возможно, она еще важнее, если достижение желаемого результата оказалось невозможным по тем или иным, порой, не зависящим от самих сторон, причинам. Поэтому контакт важно не только устанавливать на первой фазе, но и поддерживать его в течение всего взаимодействия с партнером, тем более что в ситуации конфликта контакт особенно хрупок.

Для установления и укрепления контакта с партнером важно показать, а не только продекларировать, заинтересованность в том, что он говорит и уважение к нему самому. Как правило, если эта установка искренна, то она выражается во внешнем облике и поведении человека и, соответственно, считывается другими. «Сыграть» ее сложно, фальшь, как правило, так или иначе проявляется.

Мы не всегда отдаем себе отчет в том, как мы проявляем внешне свое отношение к другому. Иногда человеку кажется, что он излучает доброжелательность и готовность к сотрудничеству, а окружающие воспринимают его как отчужденного и высокомерного. С другой стороны, иногда он пытается выглядеть значительным и уверенным, а реально демонстрирует суетливость и тревожность. Наверное, у каждого когда-то в жизни бывали ситуации, когда он вдруг узнавал, что его состояние прочитывалось не так, как он воспринимал себя сам. Если подобные ситуации повторяются, есть смысл обратить на это внимание.

Например, *одна из сотрудниц фирмы, отвечавшая за работу с персоналом, с удивлением неоднократно в той или иной форме получала обратную связь, что у нее «злое выражение лица». Это противоречило ее самооценке и непосредственным профессиональным задачам.*

Если у человека достает мужества принять подобную информацию, не оправдывая себя тем, что окружающие «неправильно» его понимают, и проанализировать реальные причины создаваемого им впечатления, то, иногда, проблема решается довольно просто. Достаточно бывает, например, заметить особый прищур глаз или другую отпугивающую мелочь, привычку тереть манжету, скручивать бумажку, протирая ее до дыр и тому подобные, чтобы избавиться от них. Порой причина бывает глубже, сложнее и требует целенаправленной работы по из-

менению поведения, например, в ходе психологического тренинга или занятий саморегуляцией.

Несомненно, иногда «не так» нас воспринимают какие-то отдельные люди, тогда как впечатление остальных совпадает с нашим самоощущением. Тогда перед нами встает выбор: прислушаться и приспособиться к специфическим особенностям «выпадающих» партнеров по общению или проигнорировать их, руководствуясь поговоркой: «На всех не угодишь». Наверное, критерием выбора будет значимость данных людей и отношений с ними для реализации наших целей.

Человек, искушенный в деловых контактах, часто начинает беседу с так называемого «Выподохода» (его иллюстрирует правый столбик). Он с самого начала пытается поставить себя на место собеседника, представить себе его интересы. Это отражается как на содержании, так и на форме высказываний.

Сравните, например:

Я бы хотел...

*Мне это представляется
интересным...*

Я пришел к такому выводу...

Вы хотите...

*Это должно быть для вас
интересно...*

Вам будет интересно узнать....

Преодоление напряженности в отношениях

Снять напряженность, которая очень часто присутствует в начале беседы, можно, просто сказав несколько теплых, приятных фраз личного характера, мягко пошутив. С той же целью можно использовать какое-то небольшое событие, анекдотичный случай, сравнение, увязав его с содержанием беседы.

Для создания благоприятной атмосферы выражайте собеседнику одобрение, избегайте критических оценок его поведения и высказываний. Опытные коммуникаторы часто с успехом используют положительные высказывания в отношении партнера для налаживания контакта. Однако, чтобы этот прием работал эффективно, важно учитывать различия между **обратной связью, комплиментом и критицизмом**. Первая, как было уже отмечено, способствует налаживанию контакта и обеспечивает более благоприятные условия для успешного прохождения стадии приема и передачи информации. Комплимент, похвала нередко, подобно критической, негативной оценке, выводит партнера из эмоционального равновесия и затрудняет эффективное слушание и рациональное отношение к проблеме.

Положительная обратная связь — это одобрительное высказывание по поводу реально наблюдаемого явления или поступка, касающееся именно того, что *сделал* партнер. Оно *конкретно* и имеет прямое отношение к данной ситуации. Поэтому такая обратная связь выглядит правдоподобно, и оппонент, как правило, верит в ее искренность. В отличие от положительной обратной связи, похвала — это общее оценочное суждение, навешивающее ярлык. Она часто оценивает не поступок, а саму *личность* партнера. По этим причинам **похвала** нередко воспринимается как пустые слова и не вызывает доверия. Иногда она смущает партнера или даже вызывает подозрение в наличии каких-то тайных намерений у собеседника: «Что это он меня нахваливает?».

Продумав, какая информация будет представлять для вашего партнера наибольший интерес, вы сможете более эффективно подготовиться и прочно завоевать его внимание.

На всех этапах коммуникации могут возникать препятствия на пути информационных процессов в виде так называемых «барьеров общения». Выделяют барьеры нескольких родов:

- **физические** — пространство и время;
- **биологические** - возможность анализаторов воспринимать информацию в определенном

диапазоне, а также возможность или невозможность продуцировать, передавать и корректировать коммуникативное сообщение из-за природы речевого аппарата или особенностей организма (болезнь, инвалидность и т. д.);

- **технические** — несовершенство систем связи;
- **социальные** — определяются статусом и социальными ролями людей, участвующих во взаимодействии;
- **гносеологические** — возникают из-за отсутствия или недостатка знаний в области коммуникации, неразвитости абстрактного мышления, несогласованности языка общения и т. д.;
- **идеологические** — проявляются в результате несовпадения мировоззрения или социальных стереотипов у партнеров по общению;
- **психологические** — как результат сложившихся у партнеров мнений, установок, привычек особенностей внимания и восприятия и т. д.

Психологические барьеры в свою очередь делятся на внешние (или межличностные) и внутренние. Рассмотрим их подробнее:

ВНЕШНИЕ	ВНУТРЕННИЕ
<p>Межличностные</p> <ul style="list-style-type: none"> – барьер предвзятости, тенденциозности – несбалансированных отношений – игнорирование – давление, натиск: <ul style="list-style-type: none"> а) приказ, указание, команда б) предупреждение, угроза в) поучение, совет – оценка, как «+», так и «-» – уход от проблем – эгоцентризм – закрытость, застенчивость – жалости, чрезмерного сочувствия – неумение слушать – неадекватная обратная связь – психологические игры – внутренние барьеры общения другого человек 	<p>Внутриличностные</p> <ul style="list-style-type: none"> – темперамента – характера – сильных эмоций, как «+», так и «-» – плохого настроения – невнимательности – внутреннего напряжения – барьеры/эффекты восприятия – плохой памяти . – непонимания, глупости, неопытности, некомпетентности – утомления – неправильной установки: нежелание общаться, подозрительность, страх нового — страх интимности (внутренние психол. игры, психол. защита)

Естественно, что названы далеко не все психологические барьеры, существующие в общении. Пожалуй, надо удивляться скорее тому, что мы вообще можем общаться и понимать друг друга. Для снятия барьеров можно эффективно использовать специальные приемы.

БАРЬЕРЫ	МЕТОД, СПОСОБ СНЯТИЯ
---------	----------------------

Физические	Изменение условий (времени, дистанции) или носителя информации
Биологические	Изменение диапазона взаимодействия, тональности и языка общения .
Технические	Смена используемых технических средств
Гносеологические	Использование специальных приемов обработки информации и постоянной ОС
Социальные	Осознание присутствия барьеров и сознательные шаги на встречу + ОС
Идеологические	Терпимость и желание понять (не обязательно принять) чужую позицию
Межличностные	Идентификация с партнером, взаимная эмпатия, рефлексия, вербализованная обратная связь (ОС), чувство юмора
Внутриличностные	Осознание; желание; техники коммуникации и постоянный запрос ОС.

Барьеры, в частности, проявляются, в различных видах высказываний, нарушающих эффективное взаимодействие:

1. Приказ, указание, команда:

«Повторите еще раз!», «Говорите медленнее»,
«Не говорите со мной подобным образом!»

2. Предупреждение, угроза, негативное обещание:

«Еще раз повторится — и с Вами все кончено!»,
«Успокойтесь, и я Вас охотно выслушаю»,
« Вы пожалеете, если сделаете это».

3. Поучение, давящее указание на целесообразность:

«Вам следует пойти первым», «Это неправильно»,
«Вам не следует так поступать».

4. Непрошенный совет, рекомендация или решение:

« Почему бы Вам не сказать так?»,
«Я бы предложил Вам обжаловать это!»
«Попробуйте поступить так».

5. Нравоучения, логическая аргументация:

« Посмотрите на это иначе»,
« Вам это поручено, значит, это Ваша проблема»,
«В вашем возрасте я и такого не имел».

6. Осуждение, критика, несогласие, обвинение:

«То, что Вы сделали, глупо», «Теперь Вы на верном пути».
«Я больше не могу спорить с Вами»,
«Я ведь предупреждал Вас, что это случится».

7. Похвала, несвоевременное согласие:

«Я считаю, что Вы правы», «Это было замечательно»,
«Мы гордимся вами!».

8. Брань, необоснованные обобщения, унижение:

«Ну, хорошо, господин Всезнайка»,
«Все женщины одинаковы».

9. Интерпретация, анализ, «диагностика»:

«Вы в действительности в это сами не верите, не так ли?»,
«Вы говорите это, чтобы только расстроить меня»,
«Теперь мне понятно, почему Вы это сделали».

10. Покровительственное или игнорирующее успокаивание, псевдосочувствие, псевдо-поддержка:

«В следующий раз Вы будете чувствовать себя лучше»,
«Я тоже испытывал такое чувство», «Все делают ошибки»,
«Мы все поддерживаем Вас».

11. Выяснение в форме вопроса:

«Кто Вас надоумил?», «Что же Вы сделаете в следующий раз?».

12. Уход от проблемы, отвлечение внимания, неуместная шутка:

«Почему бы Вам не выбросить это из головы?»,
«Давайте поговорим о чем-нибудь другом»,
«А что, если каждый раз, когда что-либо не получается, бросать заниматься этим».

Поведение может как способствовать, так и препятствовать поддержанию контакта.

Способствуют:

Приветствие
Улыбка
Рукопожатие, наклон головы
Обращение по имени/отчеству
Сокращение дистанции,
провождение до места
Наклон в сторону собеседника
Оптимальное расстояние,
Размещение под углом расстояние, положение прямо напротив
Отсутствие преграды между
партнерами
Нейтральные или положительные
первые фразы
Открытые позы и жесты
Расстегнутый пиджак
Контакт глаз (около 40% времени,
каждый взгляд не дольше 10 сек.)
Равенство позиций по высоте
(например, оба сидя)
Подстройка к партнеру, сходство
(по позе, состоянию,
стилю речи и пр.)
Доброжелательный тон
Сосредоточение внимания
на партнере
Отсутствие внешних помех
Готовность к приходу партнера
Положительная обратная связь

Препятствуют:

Игнорирование приветствия
Мрачность, суровость
Отсутствие реакции
Избегание имени
Дистанцирование
Наклон в сторону от собеседника
Слишком близкое или далекое для
партнера
Наличие стола или другой
преграды
Разговор об острых, проблемных
моментах с самого начала
Закрытые позы и жесты
Полная «застегнутость»
Избегание контакта глаз или
взгляд в упор
Неравенство позиций
Рассогласование позы, стиля и пр.
Резкий или равнодушный тон
Отвлечение на другие дела или
людей
Звонки и другие помехи
Неподготовленность бумаг,
беспорядок
Неодобрение, критика

Выражение понимания, сопереживания	Непонимание, равнодушие
Готовность честно признать свои промахи	Сваливание вины на партнера или других
Умеренная мимика и жестикация	«Маска» на лице или преувеличенность реакций
Индивидуальный подход	Стереотипность, предубежденность
Уверенность	Суетливость, навязчивые движения
Неторопливость	Разговор впопыхах, между делом

Несомненно, эти перечни могут быть пополнены и уточнены в зависимости от конкретной ситуации, культуральных особенностей, профессиональных или других целей и задач.

Можно сказать, что *всякая неестественность, излишество, неравенство даже в сторону возвышения партнера могут легко нарушить контакт*. Именно равенство, взаимоуважение и естественность создают наилучшую основу для сотрудничества, партнерства, когда оно необходимо.

Состояния «Я»

Для налаживания контакта в конфликтной ситуации особенно важно распознавать свое «расположение духа» в **Дитя**, **Родителе** или **Взрослом** в соответствии с классификацией Эрика Берна (4). Если вы определите расположение духа у вашего оппонента, то без особого труда определите его сиюминутный эмоциональный запрос (нередко не осознаваемый им самим) и сможете подобрать к нему ключик. Если же вам почему-то не захочется этого делать, стоит спросить себя: «Кто я в данный момент?» Если вы обнаруживаете, что ваша реакция не разумна, не выгодна, то стоит постараться вернуться во взрослое состояние.

В чем больше всего нуждается ребенок? В любви, восхищении, внимании, в заботе о нем и в то же время в самоутверждении, в признании его взрослости. Он также нуждается в свободе и самореализации, возможности развития.

В чем прежде всего нуждается Родитель? В признании его полезности, в послушании, в объекте для опеки и заботы.

В чем больше всего заинтересован Взрослый? В получении выгоды, в удачном приспособлении к реальности.

Когда вы находитесь в конфликтной ситуации, особенно важно распознавать свое «расположение духа» в **Дитя**, **Родителе** или **Взрослом**.

Для того чтобы управлять конфликтными ситуациями, нам необходимо преобладание Взрослого, поскольку в конфликте важно отстроиться от своих эмоций, собрать, проанализировать информацию, воздержаться от оценок, подойти к ситуации объективно и рационально.

Осознанно или неосознанно наши противники стараются выбить нас из состояния Взрослого. Более популярно выбивание в **Дитя**, но иногда пользуются и лункой «Родитель». Любые сильные, захлестывающие эмоции — это дитя. Как только мы оказываемся в **Дитя**, тут же приходят в движение наши детские установки, и мы теряем способность их критически оценивать и нейтрализовывать.

Например, маленький ребенок не способен встать на точку зрения другого, его мышление эгоцентрично. Как только мы оказываемся в **Дитя**, мы точно так же теряем способность встать на точку зрения другого, логически осмыслить ситуацию и начинаем мерить все по себе. Если же наш Родитель «попался», например, на беспомощные призывы о помощи, то мы либо с сочувствием, либо с досадой идем на уступки, выполняем за оппонента то, что должен был сделать он сам и т. д.

Очень часто *проблемы в конфликте усугубляются тем, что две личности общаются не соответствующими друг другу структурами*. В результате актуальные потребности, которые они имеют, находясь в определенном состоянии, игнорируются. Внимательно наблюдая за участниками конфликта, мы можем диагностировать их состояние и подстроиться к нему.

Если вы, на самом деле оставаясь во Взрослом состоянии, сумеете дать реакцию из той подструктуры личности, которая соответствует запросу вашего партнера по конфликту, то он быстро успокоится, увидев, что ему нет необходимости бороться с вами или что-то вам доказывать. В результате станет возможен перевод взаимодействия на уровень Взрослых, который необходим для принятия рациональной, взаимовыгодной, прочной договоренности. Если же Дитя или Родитель вашего оппонента останется неудовлетворенным, то он вам этого не простит, и это, во-первых, будет мешать ходу урегулирования ваших разногласий, а во-вторых, поставит под сомнение надежность даже достигнутой договоренности.

Распознавание эго-состояний

Дитя — Я

<i>Дети-Я</i>	<i>Свободное</i>	<i>Приспосабливающееся</i>	<i>Бунтарское</i>
1. Общее поведение	Не заботясь о реакции окружающих людей, спонтанное, игривое, любознательное, творческое, хитрое, злорадное, излучающее избыток энергии, воодушевленное, вялое, раскрепощенное, открытое, веселое, бесстыдное, забавное, дразнящее, нетерпеливое, эгоистичное, полное энергии, мечтательное, творческое	Ощущение стыда, чувство вины, осторожное, боязливое, сдержанное, опасливое, думающее о последствиях, требующее одобрения, впадающее в отчаяние, беспомощное, обиженное, покорное, скромное, неуверенное, сдержанное, подавленное, предъявляющее повышенные требования к себе, жалующееся, придерживающееся хороших норм обращения, следующее правилам и договоренностям	Протест против более сильных и авторитетных, капризное, своенравное, заводит других, строптивое, грубое, противоречащее другим, гневное, неприязненное, непослушное, агрессивное
2. Формулировки	«Я хочу», «Мне хотелось бы», «Я бы очень хотел», «Прекрасно!», «Великолепно!», «Высший класс!», «Шикарно!», «Мне без разницы», «Так тебе и надо!»	«Я не верю в свои силы», «Я не смогу это сделать», «Я боюсь», «Я хотел бы», «Я попробую», «Если ты так думаешь...», «Это моя вина», «Я правильно сделал?», «Я хотел только...», «Почему всегда я?», «Что же мне делать?». Услышанные от других и модные слова: «Нужно», «Я должен»	«Я этого не хочу!», «Оставьте меня в покое!», «Проклятье!»
3. Интонация (манера говорить)	Преимущественно громко, быстро и горячо, захлебываясь, печально	Тихо нерешительно, прерывающимся голосом, плаксиво, подавленно, сокрушенно, подобострастно, нудно, жалужь, привередливо, покорно, бравируя	Гневно, громко, упрямо, угрюмо
4. Выражение лица	Воодушевление, возбуждение, ошеломление, открытый рот, блеск в глазах,	Глаза опущены вниз, выражение согласия, губы, подбородок дрожат, глаза на мокром месте, нервное, потерянное,	Жесткое, упрямое, отсутствующее

	хитрость, лукавство, любопытство, печаль, слезы	тактичное, с оглядкой на других, онемелое	
5. Жесты и положение тела	Напряженный или расслабленный, корпус, рассеянность, свободный, усталый, взволнованный	Поднимает руку если хочет что-то сказать, опущенные вниз плечи, склоненная голова, поза слуги, стоит навытяжку, пожимает плечами, кусает губы, напряжен, дружелобен, мил	Напряженность, угрожающая поза, упрямство, опущенная голова

Родитель — Я

<i>Родители — Я</i>	<i>Критическое</i>	<i>Кормяще-заботливое</i>
1. Общее поведение	Автоматически оценивающее, ироничное порицающее, наказывающее, обвиняющее, ищущее виновного, приказное, авторитарное, запрещающее, догматичное, претендующее на правоту, указывающее как правильно, проводящее границы.	Доброе, ободряющее, признательное, озабоченное, сочувствующее, защищающее, поддерживающее, советующее, помогающее, утешающее, понимающее, покровительственное, сверхзаботливое
2. Формулировки	«Ты должен», «Ты не должен», «Это тебе нельзя», «Как ты только можешь!», «Это следует сделать, это не следует делать», «Сколько тебе еще говорить одно и то же!», «Я не позволю с собой так обращаться!»	«Не ломай себе голову», «Не так плохо, как кажется», «Не вешай нос», «Успокойся сначала», «Тебе это по силам», «Бедняга!», «Я могу вас понять», «Хорошо получилось», «Выше голову», «Лучше не делай этого, это может быть опасным», «Иди я сделаю работу за тебя!»
3. Интонация (манера говорить)	Громко или тихо, твердо, высокомерно, насмехаясь, иронически, цинично, саркастически, остро, ясно с нажимом.	Тепло, успокаивающе, сочувственно.
4. Выражение лица	Нахмуренный лоб, критический взгляд, сжатый рот, сошедшиеся на переносице или поднятые вверх брови, нос презрительно сморщен, неодобрительное покачивание головой, отчужденное выражение лица.	Заботливое, ободряющее, довольное, счастливое, улыбочное, опасноливо озабоченное, любовно – заинтересованное
5. Жесты и положение тела	Поднятый вверх указательный палец, руки на бедрах, руки скрещены перед грудью, ноги широко расставлены	Протянутые руки, поглаживание по голове и др.

Взрослый — Я

Взрослые — Я	
1. Общее поведение	Раскрепощенно, по-деловому, заинтересованно, прислушиваясь к собеседнику, без эмоций, концентрированно, собирая и перерабатывая данные, понимая друг друга по глазам., открыто задавая вопросы, выдвигая и выбирая альтернативы, независимо, сравнивая, в кооперации, задумываясь, впечатляясь.
2. Формулировки	Все вопросы, начинающиеся со слов: Как? Что? Почему? Когда? Кто? Где? Высказывания: «Возможно», «Вероятно», «Если сравнить с...», «По моему опыту, я буду» и т. д.
3. Интонация (манера говорить)	Уверенно (без высокомерия), по-деловому (с личностной окраской), нейтрально, спокойно, без страстей и эмоций, ясно и четко(как диктор, читающий новости)
4. Выражение лица	Лицо обращено к партнеру, открытый и прямой взгляд, взвешивающее, задумчивое, ненапряженное, внимательное, прислушивающееся к партнеру, частое изменение выражения лица в соответствии с ситуацией.
5. Жесты и положение тела	Жесты подкрепляют то, что говорится, «подлаживаясь» под высказывания, корпус прямой, его положение меняется в ходе беседы, голова прямая (не наклоненная (ребенок), но и не поднятая (родитель), верхняя часть туловища слегка наклонена вперед (выражение заинтересованности).

Самое главное здесь — не впасть самому в детство по-настоящему или не превратиться в опекающего или поучающего Родителя. Иначе весьма вероятно, что в ответ на провокацию вы пойдете на поводу у вашего оппонента.

Естественно, нет никакой необходимости пользоваться исключительно приемами, перечисленными в ряду улучшающих контакт. Во первых, это не всегда возможно, а главное, далеко не всегда нужно. Неизменной остается важность осознания последствий тех или иных форм поведения, так как без этого невозможно их целенаправленное применения для эффективного управления ситуацией.

Если, например, от исхода переговоров с партнером зависит наше будущее, если в случае их срыва мы можем иметь большие неприятности, то, возможно, стоит продемонстрировать партнеру повышенное внимание.

Если же это — человек, который безрезультатно занимает наше время не в первый раз и уже надоел вам своими разговорами «не по делу», то мы можем даже не предлагать ему есть, чтобы он ощутил неуютность своего положения и захотел уйти поскорее. Главное только — не «пересолить» и не перепутать.

Деавтоматизация как способ подстройки

Во многих случаях общения нет необходимости углубляться в дебри психологического анализа осознанных и неосознанных причин поведения и высказываний конкретных людей. Нередко достаточным и даже более продуктивным оказывается констатация определенных стилей у себя и собеседника, осознание их воздействия на нас самих и на ситуацию и разработка возможных шагов по достижению лучшей совместимости вместо вывода, что наш партнер — «неправильный», и эмоциональных негативных переживаний по поводу неудачного взаимодействия.

В отличие от этого, стереотипное, *автоматическое реагирование* на событие включает в себя следующие фазы:

Факт — объективное происшествие, произнесенные слова.

Интерпретация — объяснение факта, основанное на его субъективном восприятии.

Оценка — приписывание положительного или отрицательного знака событию и/или его участникам, нередко с наклеиванием ярлыков.

Эмоции, соответствующие характеру оценки.

Действие на основе предыдущих фаз.

Последствия.

Два последних компонента не обязательно сразу входят в состав автоматического реагирования. Оно может приостановиться для накопления достаточного багажа эмоций, что чревато последующим взрывом, иногда по самому незначительному поводу.

Более рациональный, *конструктивный вариант* развития событий состоит из других фаз:

Факт.

Прояснение ситуации, выявление значения и содержания факта с точки зрения *другой стороны*.

Анализ ситуации и выбор решения (возможно, совместно с другой стороной).

Действие на основе выбранного решения.

Анализ последствий произведенного действия и его **корректировка** в случае необходимости.

От вас зависит будущее вашего конфликта и ваших отношений с партнером. Если вы оказались в конфликте, то необходима остановка хотя бы на стадии оценки и возвращение назад по цепочке: *оценка — интерпретация — факт*.

Выстраивание новой последовательности по второму, конструктивному варианту — это эффективный способ облегчения или даже разрешения проблемы.

Если, например, вас назвали «уродой», то прежде, чем просто обижаться или думать, что вы ослышались, стоит понять, к какой национальности относился сказавший это человек. Скорее всего, он был поляк, а по-польски «урода» значит — красавица. Таким образом, вы не пропустите столь замечательный комплимент в свой адрес.

Рефрейминг

Основоположники нейролингвистического программирования (НЛП) разработали систему переформатирования (рефрейминга), то есть изменения рамок сказанного (62). Смысл сказанного во многом определяется его «рамками», т. е. контекстом, установкой на понимание. Изменение или ломка «рамки» может поменять смысл вплоть до его противоположности. В ходе реального общения «рамки» подразумеваются, но не называются. Иногда люди пользуются изменением «рамки» манипулятивно, направляя беседу в нужное им русло.

Представьте ситуацию в метро:

Одиннадцатимесячный очаровательный мальчик заинтересовался женщиной, сидящей рядом с ним. Он неотрывно смотрит на нее снизу вверх, притрагивается к ее руке. Женщина

растрогана, даже немного горда (детям ведь, как известно, нравятся хорошие люди), окружающие в умилении.

Поменяем рамку.

На месте младенца — подвыпивший неухоженный мужчина, производящий те же действия. Реакция, естественно, иная, до конфликта — рукой подать.

Новая рамка:

Рядом с женщиной — дорогой для нее человек, с которым она только что поссорилась и сожалеет об этом. Его действия означают для женщины совершенно другое.

Существует большое количество «общепринятых» рамок, формирующих определенные ожидания и установки. Это широко используется в рекламе. Например, если зубную пасту рекламирует человек уверенного вида в белом халате, ассоциирующийся с врачом, это придает его словам надежность и наукообразность. Изменение рамок — очень популярный прием в анекдотах, создающий мощный комический эффект.

При общении в конфликте очень важно осознавать свою рамку и рамку партнера, их совпадение или различие. Иногда полезно прояснение или название рамок. Это часто ломает рамку, делая «тайное явным» и помогает направить беседу в иное русло. Для этого можно использовать ряд специальных техник метакоммуникации, обсуждаемых ниже. В ряде случаев более эффективно произвести смену рамок без их открытого названия, что может позволить и вам, и вашему партнеру спасти лицо.

Рамки во многом определяются мировоззрением и жизненным опытом человека, его привычной установкой в отношении данного класса событий и типа людей, его пониманием правды и справедливости. Здесь мы сталкиваемся еще с одной трудностью в гармонизации взаимодействия, тем более, в конфликте, провоцирующем обеднение набора рамок и сужение выбранной рамки. Рефрейминг может сделать ситуацию более разрешимой, например, если вместо того, чтобы говорить о том, что мне очень мешает, сказать о том, что я хочу и какими ресурсами располагаю.

Большое количество осложнений в управлении конфликтными ситуациями возникает из-за того, что «*правда*» — *понятие неоднозначное* и субъективное. Наша «правда» может выглядеть для другого совершенно иначе: в лучшем случае как глупость, а чаще — как манипуляция или агрессия. Можно выделить целый ряд разновидностей правды. При этом каждая из них для носителя правды кажется безусловной и воспринимается как аксиома.

Различаются такие **виды правды**:

1. Правда — истина, т. е. то, что существует объективно, например, то, что в данный момент вы читаете эти строки, то, что вы находитесь в определенном месте, что Земля круглая, вы человек определенного возраста, пола и т. д. — то, что мы можем отнести в предыдущей классификации к *фактам*.

2. Личная правда

Это то, к чему мы пришли, делая выводы из нашего опыта то, что нами выношено, выстрадано и является результатом наших собственных открытий или уроками наших поражений и т. д. поэтому личная правда близка, значима для нас и кажется чрезвычайно достоверной. Однако у каждого человека она своя.

3. То, во что мы верим.

В отличие от второго вида это — то, что было передано нам либо в детстве родителями, либо мы почерпнули это из каких-то авторитетных источников и поэтому не подвергаем сомнению. Для этого вида правды часто характерно то, что эта часть информации заведомо не анализируется и не нуждается в обосновании по принципу этого не может быть, потому что не может быть никогда.

В лучшем случае логическое обоснование выступает основой для формирования рационализации и служит лишь для оправдания подтверждением, а не исследованием и анализом наших верований. Например, в католицизме прямо указывается, что незачем и пытаться понять Бога и как раз вера без попыток логически осмыслить божий промысел и является истинной.

Человек так устроен, что ему психологически необходим ряд истин, в которые он мог бы просто верить, например, верить в то, что его любят, в то, что его жизнь имеет смысл.

4. То, о чем мы договорились.

Сюда можно отнести законы, правила уличного движения, особенности семейного уклада, нормы поведения в зависимости скажем от пола, возраста и т. д. нарушение или рассогласование в этой сфере ведет к возникновению эмоций по механизму: «Ведь ты же обещал!» Мы очень часто договариваемся, подспудно предполагая, что наш багаж аксиом-договоренностей тот же самый, что и у нашего партнера, что совсем не обязательно так.

Возможно, вы сталкивались с такими ситуациями, когда один человек возмущается: «Как же так, мы же договаривались!», а другой обиженно отвечает, «Мы *говорили* об этом, но я вам ничего не обещал!» Если он говорит искренне, то это — случай именно из 4 пункта. Скорее всего, вам хотелось, чтобы он пообещал, а ему не захотелось этого делать, и вы *не услышали* между строк его отказа, а он *не понял* ваших ожиданий. Таким образом, мы видим, что главная проблема здесь состоит в том, что из четырех видов правды только один мы можем отнести к объективной истине, которая может быть признана всеми, но тем на менее все остальные виды правды субъективно воспринимаются людьми тоже как истины и поэтому отстаиваются до посинения или до белого каления, кому как больше нравится.

Например, когда люди вступают в брак, то их представления, что они пообещали и какие ожидания они могут иметь от своего супруга, могут быть противоречивы, а то и несовместимы. Брачный контракт, а также совместное мечтание о будущем может в некоторой степени снизить потенциальную конфликтность ситуации.

Таким образом, если вы будете различать виды правды в собственной информации и в высказывании других, это даст вам ключ к гораздо более полному пониманию и достижению согласия во многих сложных ситуациях.

Несомненно, во многих случаях невозможно добиться идеальной коммуникации, но очень часто можно сделать ее значительно более эффективной за счет отказа от повторения не работающих стереотипов своего поведения, расширения его репертуара и более гибкого приспособления к ситуации. Иногда просто поражает то, насколько поведение нашего партнера меняется в ответ на изменение наших собственных действий. Прежде всего, необходимо понять причины трудностей, по возможности, конкретно определив стилевые и другие рассогласования.

ГЛАВА 5. ОРИЕНТАЦИЯ В СИТУАЦИИ

Для получения полноценной информации о перипетиях конфликтной ситуации и нашем оппоненте *необходимо выявить влияние фильтров, через которые мы процеживаем получаемую информацию*, в результате чего она может подвергаться сокращению и искажению. В качестве таких фильтров могут выступать наши ожидания, убеждения, прошлый опыт, интересы, ценности, предубеждения, первое впечатление о нашем собеседнике, сильные чувства и многое другое.

Необходимо понимать наш собственный осознанный и неосознанный вклад в ту информацию, которую мы получим от оппонента. Мы услышим от него именно ту «историю», которую так или иначе «спровоцируем». Другой человек в другой ситуации может получить от этого же нашего партнера значительно отличающийся рассказ. Партнер будет считывать нашу установку, опираясь на наши слова, манеру поведения, порядок наших вопросов и т. п. Например, если мы предпочитаем не иметь дела с проявлением чувств, то мы их «погасим», так как партнер подсознательно подстроится к нам. Если мы, напротив, предпочитаем эмоциональное изложение, то получим от партнера массу эмоций.

Повышение качества получаемой информации

Кроме описанных выше проблем с правдой, случаются еще и сложности с неправдой. Один из самых распространенных якобы невинных — умолчание. Видов неправды видимо-невидимо. Но разглядеть ее и отличить от той или иной правды стоит. А еще лучше подстраховаться и постараться создать условия, которые сделают появление неправды маловероятным и более заметным, так как ее спикеру будет совестно за свою роль.

Ваш партнер по конфликту может целенаправленно обманывать вас, и преднамеренное искажение информации будет его продуманной тактикой. Однако, даже если он не имеет подобных коварных планов (о которых мы поговорим в следующих главах), вы можете недополучить от него принципиально важные сведения.

Каковы же возможные **причины скрывания информации** вашим партнером или клиентом?

1) Дистанция. Если вы с вашим партнером мало знакомы, он может попросту смущаться и не очень представлять, что можно вам сказать, что не стоит, тем более, будучи с вами в конфликте. Если у вас не слишком хорошие или отчужденные отношения, то ему будет сложно раскрепоститься и рассказывать свое видение проблемы полно. Важно наладить хороший контакт.

2) Неловкость. Партнер может испытывать неловкость, стыд по поводу конфликта и тех действий, которые он к данному моменту предпринял. Атмосфера принятия, уважения, понимания сложности человеческой природы и нашей жизни, отсутствия ярлыков — вот то, что надо в этом случае. Вы можете показать пример в том, чтобы рассказать что-то не очень «красивое» о себе и показать свое спокойное отношение к подобным вещам.

3) Неравенство. Если между вами существует неравенство, например, социальное, он будет ощущать дискомфорт. Важно создать атмосферу равенства, только тогда вы можете рассчитывать на достоверность информации.

4) Боязнь осуждения. Ваш оппонент боится осуждения, как бы он ни старался это скрыть. Необходимо работать в атмосфере безоценочности, не задействовать терминов хорошо — плохо. Даже похвала может напрячь: вы берете на себя роль судьи.

5) **Страх разглашения.** Партнер ощущает угрозу в случае разглашения, боится последствий. Атмосфера доверия и конфиденциальности — лучший способ преодолеть это препятствие.

6) **Рольевые ожидания.** Партнер может полагать, что основную роль должны играть вы. Например, он может считать, что задавать вопросы должны вы, тогда уж он будет рассказывать. Раз не спрашиваете, наверное, вам это не нужно. Или напротив, он замыкается оттого, что, по его мнению, вы слишком активны и «слишком много на себя берете».

7) **Травматичность информации.** Вашему оппоненту может быть больно, тяжело говорить о некоторых аспектах проблемы и он старается не бередить раны. Возможно, он не хочет сделать больно вам. Здесь важно выразить понимание, признать нормальность владеющих им чувств, например, используя техники слушания, выразить желание и готовность услышать и не слишком приятные для себя вещи.

8) **Этикет.** Согласно *своим* нормам поведения, оппонент может не говорить о некоторых аспектах, так как считает это невежливым, неприличным, особенно, если вы с ним разного пола, возраста и т. д. Хороший контакт, атмосфера равенства помогут справиться с этим.

9) **Отсутствие связи.** Оппонент может считать, что какая-то важная информация не относится к делу. Важно прояснить круг важных в данном случае сведений.

10) **Ощущение своей незначимости.** Партнер может считать, что от него ничего не зависит, и то, что он знает, ничего не изменит. Соответственно, необходимо поднять его значимость и важность его сведений.

11) **«Чужак».** Ваш оппонент может ощущать себя вне системы, чувствовать себя изгоем. Например, он не вписался в трудовой коллектив. Вспомните, как пушкинская Татьяна «в семье своей родной казалась девочкой чужой». Поэтому ваш партнер по конфликту может не разделять те интересы, которые вы, *человек системы*, отстаиваете. Его важно вписать, показать ему, что вы с ним в одной лодке.

12) **Другие** причины, например, внешние барьеры (чье-либо запрещение говорить). Для работы с этими причинами необходимо сначала их выявить, а потом стараться прояснить, насколько они непреодолимы, если их не обойти, стоит понять, какой кусок информации выпадает и постараться компенсировать ее нехватку (например, получить ее из других источников). В любом случае главное — понимать, что ваша информация о ситуации неполна.

К эффективным **приемам повышения достоверности** и полноты информации можно отнести следующие:

- создать атмосферу безопасности, гарантировать конфиденциальность, если возможно
- признать законность опасений, подумать о формах страховки
- определиться в ролях, по возможности удовлетворить ожидания
- создать и поддерживать контакт, выражать сопереживание и понимание чувств
- активно слушать
- наблюдать за неречевым поведением партнера (позы, тон, жесты и т. п.) и адаптироваться к его состоянию
- побуждать к высказываниям, выражать интерес
- не высказывать согласия — несогласия до того, как вы получили достаточно информации
- не оценивать в терминах «хорошо-плохо», правильно — неправильно. Использовать выражения типа: «Я согласен», У меня такое же мнение», «Я думаю иначе» вместо: «Совершенно верно!», «Как вы правы!», «Вы не правы».
- показать важность запрашиваемой информации, иногда — альтруистические призывы
- стараться понимать, активно уточнять и убеждаться, что вы верно поняли информацию

- выражать партнеру признательность, уважение, возможно, пообещать награду в той или иной форме
- следить за тем, что и как вы говорите, за своей мимикой и жестами.

Никто из людей не идеален, и ни мы, ни наши партнеры не составляем исключения. Партнеру, естественно, хочется представить нам такую версию проблемы, которая оттеняет его позицию, личность и поступки более выигрышно.

Как мы видели, информация может исказиться партнером не только специально, но и неосознанно. Именно хороший контакт, доверие и расположение партнера к нам могут позволить нам получить те факты, которые могут быть неудобны для партнера, так как показывают его, может быть, в невыгодном свете, но, в то же время, являются важными для правильной оценки истинного положения дел и принятия работающего решения.

Поэтому для снижения степени искажения информации необходимо стараться избегать оценочных суждений типа «хорошо-плохо», «правильно-неправильно», с одной стороны, и демонстрировать «принятие» партнера, интереса к нему и разрешению его проблемы, с другой. Очевидно, что многие из этих условий в большой степени связаны с наличием хорошего контакта.

Выработка навыков слушания

Чрезвычайно важным для установления контакта и получения полноценной информации, без чего невозможно эффективно управлять конфликтом, является **умение слушать**.

На первом этапе получения информации важно **слушать партнера, не перебивая и поддерживая его, не высказывая до поры собственного мнения и оценок**. Полезно последовать совету опытного психиатра: «Больше слушайте, меньше говорите сами, наблюдайте и не спешите выносить суждения». Если у нас хватит терпения по-настоящему выслушать нашего оппонента, **мы сможем понять, как он сам воспринимает себя и сложившуюся ситуацию, возможно, в чем-то даже лучше, чем он сам**.

Приступая к слушанию (именно приступая, поскольку это должно быть, действительно, интенсивной работой по налаживанию контакта, пониманию, запоминанию информации и ее начальному анализу), **не ждите, что партнер сможет изложить свою проблему кратко, логично, правильно расставляя акценты**. Скорее всего, будет наоборот, особенно, если ситуация сильно затрагивает вашего его эмоционально. Лучше не торопиться помогать партнеру, подсказывая ему слова, высказывая собственные предположения и т. д. сразу же, как только он перестал говорить. **Пауза** вплоть до десяти и более секунд может быть для партнера временем для размышления, поиска более точной формулировки, а, возможно, и раздумьями, открывать ли нам дополнительную информацию. Наше вмешательство может спугнуть клиента, сбить его, сместить акценты, нарушить контакт.

Важно отделить действительные факты от интерпретаций и умозаключений. Умалчивания, искажения и туманные высказывания часто скрывают неприятные для партнера факты и логические противоречия. **Апеллируя к заинтересованности партнера в разрешении проблемы**, мы можем вместе с ним проследить последствия подобной тактики в отношении информации и вернуться к фактам по описанной выше цепочке.

Если мы чувствуем сопротивление партнера, то можно **объяснить ему, почему для нас, а, прежде всего, для него, важно, чтобы мы имели достаточно полное и реалистичное представление о сложившейся ситуации**. Желательно услышать его версию **прежде**, чем мы начнем задавать вопросы.

Все эти поведенческие приемы являются важными составляющими умения слушать. Именно **истинное слушание дает возможность уловить те потребности и мнения говорящего, которые, в противном случае, остались бы незамеченными**. Оно способствует росту искренности, понимания и ощущения надежности, уверенности партнера в себе и своей

способности успешно решить проблему, что помогает налаживанию плодотворного сотрудничества.

Как известно, *информация — это власть*. Умеющие слушать могут улавливать и накапливать более ценную информацию. Умение слушать помогает нам понять многое и в самих себе, что оказывается полезным в переговорах.

Таким образом, *мы получаем возможность действовать в собственных интересах за счет того, что не реагируем автоматически, а выбираем способ реагирования, не поддаваясь эмоциям*.

Большинство людей полагают, что они и так умеют хорошо слушать, а все проблемы, возникающие из-за недопонимания, неточного восприятия информации, ее разной интерпретации предпочитают относить на счет других, которые эту информацию им предоставляют недостаточно четко и последовательно.

Возможно, многие из них имеют на это основания. Но, наверное, эта проблема не столь однозначна. Несомненно, *иногда каждый из нас является великолепным слушателем*: старается не пропустить ни единого слова, уловить и поверхностный, и глубинный смысл, соперничает сказанному, не пытаясь вмешиваться с собственными соображениями, возражениями и т. п. *Иногда же мы слушаем, время от времени* отключаясь, уходя в себя, улавливая, в лучшем случае, основные интересующие нас моменты и не вдаваясь в тонкости, а то и вовсе теряя нить. А порой мы и вовсе скорее *имитируем*, чем действительно осуществляем, *слушание*, что может обнаруживаться, если нам задают вопрос, на который недостаточно ответить простым поддакиванием.

Все эти виды слушания имеют право на существование, но важно использовать каждый из них по назначению, тогда, когда именно он уместен.

Как показывает практика, чаще всего специалисты (как и люди вообще) не слушают своих клиентов из-за:

1. Желания продемонстрировать свою компетентность.
2. Личных забот, более важных, чем клиент.
3. Отвлеченности на свои ассоциации по поводу сказанного.
4. Отвлеченности на внешние особенности реципиента (лопоухость, необыкновенная красота и т. п.)
5. Уверенности, что все и так понятно и ничего нового он не скажет.
6. Подсчета времени, заработка, ресурсов и т. п.

Усложняет дело и то, что, к сожалению, нередко *выбор стиля слушания осуществляется не вполне осознанно и часто не отвечает нашим истинным интересам*. Стиль слушания, в основном, формируется в детстве и может воспроизводить манеры нашего окружения, а также отражать те защитные механизмы, которые спасали нас тогда от вторжения в нашу личность, сохраняли наше достоинство, независимость и поддерживали многие другие чем-то полезные тогда (но не теперь) привычки. Поэтому этот стиль весьма устойчив.

Неосознаваемые проблемы слушания

Одним из мощных психологических факторов, оказывающих часто неосознаваемое влияние на выбор стиля слушания, является установка. Три наиболее типичные негативные установки слушания — *преследователь, спасатель и жертва*.

Преследователи считают себя знатоками в том, что и как надо правильно делать, и считают своим долгом указывать другим на их промахи. Такие слушатели обращают внимание на то, что другие делают неверно, а не на то, в чем они сильны, и поэтому часто воспринимаются как придиричивые и мелочные люди. Другие в общении с ними часто чувствуют себя бестолковыми и глупыми, что отнюдь не способствует налаживанию хороших отношений между ними. Люди с установкой преследователя слушают, обращая внимание лишь на то, по поводу чего

они могут сделать замечание, много возражают, что мешает им получить полноценную информацию.

Спасатели чувствуют себя ответственными за все чужие заботы и проблемы, а поэтому считают своим долгом давать советы, чтобы помочь, «спасти» других, даже если они их об этом не просят или не хотят этого. Если советы спасателей не используются или приводят к неудаче, они очень обижаются на других за их неблагодарность. Спасатели не дают другим возможности научиться решать проблемы самостоятельно. Естественно, спасатели постоянно перегружены тем, что они делают за других, поэтому они часто не имеют возможности сосредоточиться на чем-то одном и сделать это как следует. В беседе спасатели после первых же слов начинают придумывать и давать советы, поэтому часто не улавливают главного и упускают многие детали, так что их советы могут оказываться неэффективными.

Жертвы. Многие спасатели переходят в категорию *жертв*, время от времени или совсем. Есть люди, которые с самого начала пользуются именно этой установкой. Жертвы ощущают себя угнетаемыми, несправедливо обиженными, и поэтому занимают оборонительную позицию, хотя нередко не выражают этого открыто. Эта позиция выражается, в частности, в том, что они не слушают, например, указаний начальника, ведя, вместо этого, внутренний диалог с собой о своей несчастной судьбе или о чем-нибудь еще. В результате, естественно, они не могут эффективно выполнять свою работу, за что их постоянно ругают. Это, естественно, еще более подтверждает их жертвенное положение, и круг замыкается.

Честный самоанализ своей манеры слушать и позиции в отношении наших партнеров может показать наличие той или другой установки и пути к ее преодолению для формирования более эффективной поведенческой стратегии.

Повышение эффективности восприятия

Психология общения различает несколько видов слушания в зависимости от степени активности реципиента (воспринимающего). На полюсе минимальной активности — **нерефлексивное слушание**. Несмотря на кажущуюся простоту и пассивность, оно обладает большими возможностями. Под **нерефлексивным** слушанием понимается техника, предполагающая умение *слушать активно* и внимательно, почти не давая при этом собственных речевых реакций, особенно таких, которые содержат оценку сказанного и наши соображения по поводу беседы. Этот вид слушания предполагает невмешательство и минимизацию наших ответов. Это могут быть нейтральные простейшие фразы, позволяющие выразить одобрение, интерес и понимание, например:

- «Да?»;
- «Это интересно»;
- «Понимаю»;
- «Приятно это слышать»;
- «Можно ли поподробнее».

Неречевыми средствами, используемыми для **нерефлексивного** слушания, могут быть кивок или наклон головы и другие проявления поддержки и желания слушать дальше. Подобные нейтральные реакции являются «открывающими», снимающими напряжение, вдохновляющими говорящего, стимулирующими его к высказыванию. Такое реагирование гораздо эффективнее, чем простое молчание, даже внимательное, так как говорящий может принять его за незаинтересованность и несогласие.

Если Вы видите, что человек находится в возбужденном, взволнованном состоянии, то ему можно помочь высказаться такими фразами:

- «Вас что-нибудь беспокоит?»;

- «У вас вид счастливого человека»;
- «Вы чем-то встревожены?»;
- «Что-то случилось?».

Подобные замечания особенно *полезны в следующих случаях*:

1. Собеседник горит желанием выразить свое отношение или свою точку зрения на что-либо;
2. Собеседник хочет обсудить наболевшие вопросы, чувствует себя обиженным, испытывает разочарование, негодование и т. д.;
3. Собеседник испытывает трудности в выражении своих забот и проблем;
4. Собеседник сдерживает эмоции, не решается высказаться из-за боязни испортить отношения или иметь неприятности.

Нерефлексивное слушание незаменимо для выяснения того, что скрывается за жалобой или предложением, высказанными партнером, особенно в напряженных ситуациях. Оно может с успехом применяться в ходе переговоров или медиации, особенно, когда их участники переживают сильные эмоции, встревожены, напряжены.

Большинство людей гораздо больше склонно говорить, чем слушать. Это часто приводит к неудовлетворенности общением, к ложным выводам, высказыванию людям того, что их не интересует, к ответам на те вопросы, которых не задавали и игнорированию действительно важных моментов. Нерефлексивное слушание открывает путь к взаимопониманию, устраняя ненужные вмешательства в разговор и субъективные замечания.

Эмпатическое слушание обеспечивается теми же приемами, что и нерефлексивное, и отличается от него только целью. Если нерефлексивное слушание выполняет задачу получения объективной полной информации, то цель эмпатического — дать собеседнику ощущение сопереживания, уловить эмоциональную окраску и значение его проблем. Это наиболее интимный вид слушания, используемый, прежде всего, при решении личностных проблем. Он позволяет установить наиболее глубокий контакт и поддерживать его на протяжении беседы. Эмпатическое слушание позволяет решить одну из важнейших задач — *пробуждение доверия*. Доверие возникает тогда, когда собеседник чувствует искренний интерес к себе как к человеку, а не просто как к исполнителю служебной или другой роли.

Умение вести беседу сводится, собственно, к навыкам стимулировать искренние высказывания, слушать и делать выводы.

Иногда значительная часть сведений может быть получена с помощью нерефлексивного и эмпатического слушания. Но ограничиваться лишь этими способами получения информации нередко оказывается нецелесообразно.

Они непродуктивны в следующих случаях:

1. У собеседника нет желания говорить. Нередко наше желание слушать и желание другого говорить не совпадают по времени.
2. Мы во многом не согласны с собеседником, а наша готовность слушать понимается им как сочувствие и согласие. Это может привести к недоуменному возмущению и конфликту, когда выяснится истинное положение дел. Лучше сразу дать собеседнику понять ваше отношение к сказанному.
3. Собеседник ждет от нас активного участия, совета, руководства к действию. В такой ситуации нерефлексивное слушание может быть воспринято как неодобрение.
4. Мы явно через силу придерживаемся позиции нерефлексивного слушателя. Это противоречит нашим интересам. Слишком словоохотливые собеседники злоупотребляют нашим терпением. Стоит помнить, что страдалец не может слушать по-настоящему внимательно, в такой ситуации общение становится формальным и неэффективным.

В подобных случаях наше участие в беседе должно быть более активным.

Как уже отмечалось, при обмене информацией нас подстерегают многие трудности. Наверное, вы не однажды сталкивались со случаями, когда вы или собеседник неправильно поняли сказанное (будь это порядок оформления документов, место встречи или что-то другое). К со-

жалению, часто это выясняется слишком поздно, когда уже невозможно что-либо исправить. Причиной являются объективная сложность информации, различия в стилях ведения беседы, установок разных людей, их эмоций, опыта и т. п. В психологии давно известен тот факт, что человек непроизвольно склонен не слышать того, что ему неприятно или интерпретировать это более в благоприятном для себя смысле.

Для того, чтобы справиться с неточностями «расшифровки» сказанного, разработаны специальные психологические приемы, в частности, так называемые «техники активного слушания», или техники вербализации.

Техники вербализации

А. ТЕХНИКИ, НЕ СПОСОБСТВУЮЩИЕ ВЗАИМОПОНИМАНИЮ ПАРТНЕРОВ

1. *Негативная оценка — принижение партнера*

Используются высказывания, принижающие личность партнера. Принижение партнера может принимать различные формы:

а) *Прямое оскорбление* (например, «глупец», «мерзавец»). Так как подобное поведение социально не одобряется, то чаще используются «окультуренные» виды психологического подавления.

б) *Негативная оценка* в рамках благопристойности (что, фактически, равносильно тому, чтобы обозвать человека дураком, невеждой), например:

– *Какие глупости Вы говорите...*

– *Ничего ты не понимаешь...*

– *Разве тебе можно объяснить...*

в) *Указание*: «Не пользуйтесь слухами», «Не нервничайте».

г) *Псевдокомплимент*: «Ну, наконец-то вы правильно оформили документы, а то принесли черт-те что!»

Знаки превосходства могут подаваться с оттенком доброжелательности, участия, простоты в общении.

д) *Совет*. Когда собеседник не просит нас прямо что-либо посоветовать, совет может косвенно подчеркивать наше превосходство. Советуя что-то, человек как бы подразумевает, что «тебе не справиться с твоими проблемами, тебя загоняют в тупик, а для меня вот как все просто».

е) *Юмор, направленный против* собеседника над партнером подшучивают вроде бы без цели обидеть, но, как правило, «сверху вниз». Человек, не умеющий отшутиться, может превратиться в «козла отпущения». Гоголь верно заметил, что даже тот, кто ничего не боится, боится насмешки.

2. *Игнорирование*

Собеседник не принимает во внимание того, что говорит партнер, пренебрегает его высказываниями, ведет себя так, словно ничего подобного не прозвучало. С помощью игнорирования можно унижить человека не только словами, но и без слов. Этот прием чрезвычайно болезненен для человека и оставляет долгую обиду, особенно, если применяется в присутствии других. Недаром одним из самых сильных воздействий на личность является бойкот со стороны группы, общества. Психологический смысл этой техники в том, что человек как бы исчезает в глазах других, перестает существовать. Игнорирование может принимать различные формы:

а) *Отсутствие реакции*: Высказывание партнера не находит никакого словесного или несловесного (в мимике, жестах, позе и т. п.) ответа. Это особенно тяжело партнеру, когда он взволнован, глубоко переживает то, о чем говорит.

б) *Уход от темы* разговора, предложенной собеседником.

Например, на совещании руководитель, выслушав претензии диспетчера, говорит:

- *Так, а теперь перейдем к существенному вопросу.*

Что стоит за таким поведением? Внешне соблюдены приличия — человеку дали возможность высказаться, но ему показали «истинную» ценность его высказывания: оно не стоит внимания серьезных людей. Партнер, как правило, обескуражен таким поведением и в первую минуту редко находит что сказать. Нередко человек даже не осознает, что пользуется техникой

игнорирования, однако она может быть использована и сознательно для ухода от неприятностей (или неудобной) темы разговора, например:

- Ну, как ваша личная жизнь?

- Да ничего, а вот вы, говорят, дачу купили?

в) **Обращение к третьему лицу.** Представим, что разговаривают двое. Первый рассказывает второму о своем конфликте с начальником. Второй, все выслушав, никак не реагирует на слова первого. Вместо этого он поворачивается к третьему с каким-нибудь предложением или вопросом, и между ними завязывается диалог. Первый оказывается в затруднительной роли аутсайдера и не знает, что следует сделать: обидеться и уйти; остаться и поддерживать разговор; высказать второму свои претензии?

3. Эгоцентризм

Собеседник пытается найти у партнера понимание лишь тех проблем, которые волнуют его самого.

Эгоцентризм может быть порождением эгоизма, нежелания понимать проблемы другого, но может быть и следствием неумения стать в позицию другого человека, отсутствия опыта проникновения в чужой мир. Иногда он бывает ситуативным: человек, обычно ведущий себя не эгоцентрично, в очень значимой для него эмоционально напряженной ситуации может на время утратить способность думать о чем-либо, кроме своих проблем.

Вот пример эгоцентрической позиции:

Заместитель начальника по кадрам предъявляет претензии руководителю в том, что ей приходится заниматься работой, которую, в сущности, должен выполнять. Эти претензии не вызывают отклика у начальника, он безучастно и снисходительно выслушивает своего заместителя. Но вот звучит фраза:

- **Мне эти дела мешают выполнять основную работу. Вот, например, сейчас нужно делать квартальный отчет, а я опять кручусь с...**

Для руководителя слова о квартальном отчете имеют сигнальное значение, это его проблема, поэтому он тут же включается в разговор:

- **Да, кстати, а как у нас дела с отчетом? Он будет сделан в срок?**

Эгоцентризм может быть осознанным. Иногда человек не желает уступать из боязни потерять преимущества в контакте. Чаще эгоцентризм является неосознанным. Мы и у взрослых можем наблюдать остаточный детский эгоцентризм:

- *На конференции разбирались такие вопросы...*

- *Подожди, а что они говорили про меня?*

Реагируя эгоцентрично, человек ищет в контактах только удовлетворения своих проблем и безразличен к проблемам собеседника.

- *У меня сегодня так болит голова...*

- *Ну, разве это боль? Вот у меня...*

Эгоцентризм проявляется и в общении с близкими людьми, когда их удачу, огорчения, обиды рассматриваются как мелочи по сравнению с другими, более важными, проблемами.

Дочь говорит матери:

- *У меня сегодня доклад так хорошо прошел...*

- *А ты уроки сделала?*

Человек, сам не желая или не умея встать на точку зрения собеседника, часто требует от него понимания:

- *Вы не хотите меня понять...*

- *Войдите в мое положение...*

Характерными для эгоцентричного реагирования являются выражения типа:

- *Я не понимаю, как так можно жить..., одеваться..., работать...*

Причем «я не понимаю» произносится с осуждением, а под словами: «как же так можно» ясно подразумевается, что: «так нельзя».

Три первых техники часто сосуществуют. Они не способствуют установлению контакта, возникновению между партнерами атмосферы доверия. Результатом оказывается конфронта-

ция партнеров, превращение их в оппонентов, и вместо взаимодействия — противодействие. Как правило, эти техники применяются с целью манипулирования другими людьми, сознательно или бессознательно. Иногда использование таких техник дает сиюминутную выгоду (тактическая победа), но стратегически это — проигрыш. Для самого манипулятора такие акции тоже не проходят бесследно. Самовозвышение за счет другого разрушает человека, падает его самооценка, теряется и уважение окружающих.

Б. ПРОМЕЖУТОЧНЫЕ ТЕХНИКИ

4. Выспрашивание

Собеседник задает партнеру вопрос за вопросом, а намерения, с которыми они задаются, остаются неясными собеседнику.

Беседуя, стоит всегда помнить, что человек неосознанно ищет причины, по которым ему задают именно такие вопросы: «А почему он спрашивает об этом именно меня?» В отличие от атмосферы, создаваемой применением этих техник, ситуация прямого *расспрашивания* является эмоционально напряженной. Это напряжение и настороженность особенно сильны, если партнер не знает, *зачем* ему задается тот или иной вопрос, что дает возможность его воображению и тревоге «разыграться» и пойти в непродуктивном направлении. Подобный способ расспрашивания нередко намеренно используется как манипулятивный именно с этой целью. *Если мы не ставим перед собой цель выбить партнера из равновесия, необходимо добиться, чтобы ему была понятна цель задаваемых нами вопросов и, главное, выгода его искренних ответов для него самого.*

Многие из приведенных техник могут быть употреблены в виде косвенных вопросов, например: «Правильно ли я понимаю...?» В отличие от этого, расспрашивание касается *прямого* запроса на информацию, не столь непосредственно привязанного к предыдущим высказываниям клиента.

В этом есть многие преимущества, но, в то же время, есть и больший риск нарушить контакт, не получить искреннего ответа. Именно поэтому техники активного слушания, содержащие непрямым запрос на информацию, нередко позволяют получить более правдивые и полные сведения.

Виды и функции вопросов могут быть различны. Вопросы обычно используются для того, чтобы:

- уточнить непонятное; прояснить противоречия;
- направить процесс передачи информации в нужное для нас русло, продвинуть беседу;
- перехватить и удержать инициативу в беседе, особенно, если партнер уклоняется от главной темы;
- активизировать партнера для того, чтобы от монолога перейти к диалогу;
- поощрить партнера, в нерешительности сделавшего паузу, не оказывая на него давления;
- дать возможность собеседнику проявить себя, показать, что он знает, с тем, чтобы он сам предоставил нужную информацию.

Вопросы могут быть **закрытыми** и **открытыми**.

Первые требуют однозначного ответа типа «да» или «нет», например: «*Вы добровольно пришли на медиацию?*»

Вторые, напротив, предполагают свободное выражение мыслей собеседника и побуждают его к объяснению. Такие вопросы обычно начинаются со слов «что», «кто», «как», «почему», например: «*Каковы Ваши предложения?*»

Закрытые вопросы позволяют ускорить течение разговора, поставить точки над «I». Но при их частом использовании у собеседника складывается впечатление, что его допрашивают, ли-

шают возможности свободно высказываться. В результате создается напряженная обстановка, и мы не получаем нужной нам информации, хотя и запрашиваем ее «в лоб».

Открытые вопросы, напротив, активизируют собеседника, дают ему возможность выбора информации и аргументов, способствуют созданию непринужденной атмосферы. Но при такой тактике беседы нас подстерегает опасность потерять инициативу и контроль за ее ходом. Собеседник может увести ее в русло собственных проблем и интересов. Если вам кажется, что собеседник выражается туманно и неточно, могут оказаться полезными разъяснительные вопросы типа: «*Не объясните ли вы это?*», «*Я не совсем понимаю, что вы имеете в виду*». При использовании таких вопросов важно учитывать одну тонкость: не следует оценивать речь собеседника, обвинять его в непонятности высказываний, надо говорить только о собственном восприятии. Например, вместо выражения «*Вы говорите непонятно*» стоит употребить: «*Я вас не понял*». Хорошее впечатление производит связь вопросов с только что полученными ответами — это говорит о нашем внимании к собеседнику, ободряет его.

Риторические вопросы служат более глубокому рассмотрению проблем. На эти вопросы не ожидается прямого ответа, так как их цель — вызвать новые вопросы, указать на нерешенные проблемы или обеспечить поддержку нашей позиции со стороны участников беседы путем молчаливого согласия.

Например: «*Мы ведь придерживаемся единого мнения по данному вопросу?*»

Переломные вопросы — это вопросы, которые удерживают беседу в строго определенном направлении или поднимают комплекс новых проблем.

Например: «*Как вы представляете себе эту проблему?*»

Полезным может оказаться и использование **пауз**. Не торопитесь задать новый вопрос сразу после ответа: может создаться впечатление, что ваши вопросы формальны, что вы не слушаете собеседника, а только переживаете, пока он скажет свое (к сожалению, нередко так бывает и на самом деле). Не удивляйтесь, если собеседник не отвечает на ваши вопросы моментально. По результатам экспериментов, вполне нормально, если на обдумывание ответа уходит до 10 секунд. Дайте партнеру возможность подумать.

Если же не хотите утратить контакт с собеседником, избегайте следующих приемов выспрашивания:

1. **Забегание вперед** (недослушивание, обдумывание следующего вопроса во время ответа собеседника);

2. **Перебивание**, нетерпеливое предложение нового вопроса (пусть вам даже и кажется, что вы уже все поняли);

3. **Лень** (отсутствие сосредоточенности, нежелание думать над сказанным);

4. **Излишняя эмоциональность** (например, обострение смысла сказанного: «*Я вижу, ваш бывший начальник был просто невыносим!*»).

Для получения полезной и достоверной информации можно использовать такую тактику:

Уважение к партнеру. Полезно дать партнеру почувствовать, что вопросы используются, чтобы помочь ему, а не для того, чтобы унижить его, загнать в ловушку или что-то выведать.

Задавание ключевых вопросов. Что, зачем, когда, где, кто, как — это ключевые слова, которые открывают факты и информацию.

Задавание вопросов для того, чтобы пойти глубже. Запрашиваются доказательства, примеры или объяснения, чтобы обнаружить причины за словами.

Задавание «предполагающих» вопросов. Вносится новая идея, чтобы преодолеть тупик или взглянуть на ситуацию сверху, с помощью слов: «*Предположим, мы...?*»

Организация диалога. Мы берем обязательство думать не только на себя, но, возвращая вопросы или адресуя их другому квалифицированному специалисту, тем самым, побуждаем думать и своего партнера.

Использование вопросов, которые содержат элементы договоренности. Предлагаются несколько вариантов решения в виде вопросов.

Работа с вопросами включает, с другой стороны, тактику формулирования ответов на вопросы, заданные нам. Прежде всего, не стоит очень заботиться о том, чтобы ответ был «правильным». На некоторые вопросы вовсе не стоит отвечать, или ответить невозможно. «Правильным» можно считать ответ, который соответствует нашему стратегическому плану, а не просто пытаться сделать приятное оппоненту.

5. Замечание о ходе беседы

Высказывается впечатление о том, как протекает беседа: «Мы несколько отвлеклись от темы», «Мы настолько эмоционально беседуем, что нам это мешает» и т. п.

Эта техника относится к промежуточным, т. к. впечатление от нее сильно зависит от формы, в которую она облекается. Если, например, дать резкую, негативную оценку, то результат может быть негативным, например: «Мы с Вами тратим время на ерунду». Кроме того, это — техника метакоммуникации, она далеко не всегда оказывается уместной и должна применяться с учетом стиля ведения беседы.

6. Поддакивание

Собеседник сопровождает высказывания партнера реакциями типа: «Да-да», «Угу» и т. п.

То, насколько эта техника способствует контакту и комфортна для партнера, зависит от степени включенности поддакивающего собеседника. Если такое поддакивание носит формальный характер и производится с отсутствующим видом, то эта техника оказывается близка к технике игнорирования, когда, сохраняя «светскость» поведения, один собеседник показывает другому, как он ценит его высказывания: «Мели, Емеля, — твоя неделя». Такая реакция не будет способствовать установлению атмосферы доверия и равенства в контакте.

Но, если «да-да», «угу» произносит человек, все поведение которого свидетельствует о пристальном внимании к собеседнику, то такое сопровождение высказываний партнера будет говорить ему о поддержке его позиции, о согласии собеседника, побудит рассказывать дальше. Если партнер видит со стороны собеседника участие, сопереживание, то такое поддакивание оживляет контакт, придает ему характер диалога.

V. ТЕХНИКИ, СПОСОБСТВУЮЩИЕ ВЗАИМОПОНИМАНИЮ ПАРТНЕРОВ (активное слушание)

7. Перефразирование («эхо-техника»)

Собеседник своими словами передает высказывание мысли и чувства партнера: «Если я вас правильно понял...», «Другими словами...» и т. п.

Главная «техническая» цель перефразирования — уточнение информации. Для этого выбираются наиболее существенные, важные моменты сообщения. При «возврате» реплики не стоит что-либо добавлять «от себя», интерпретировать сказанное, но в то же время ваша фраза не должна быть буквальным повторением слов собеседника. Если эти правила не соблюдать, то могут возникнуть помехи в беседе, создастся ощущение, что на самом деле вы не слушаете собеседника.

Замечательной особенностью этой техники является то, что она особенно полезна в тех случаях, когда речь собеседника кажется понятной, и мы не собираемся задавать вопросов для уточнения. Часто такая «понятность» оказывается иллюзией, и истинного выяснения обстоятельств дела не происходит. Перефразирование легко и непринужденно решает эту проблему. Например:

- Я буду ждать вас у памятника Петру в 9 часов.
- Так значит, встречаемся завтра у Медного всадника?
- Да нет, я имел в виду стацию около Инженерного замка.

Эхо-техника позволяет:

- дать собеседнику представление о том, как вы его поняли, и
- натолкнуть на разговор о том, что в его словах кажется вам наиболее важным.
- перефразируя, мы помогаем собеседнику услышать его высказывание со стороны, возможно, заметить в нем ошибки, более четко осознать и сформулировать свои мысли,
- смягчить выражения, расставить нужные акценты,

- используя «Эхо», мы выкраиваем время на обдумывание, что особенно важно в ситуациях, когда не сразу можно найти, что сказать.
- создает атмосферу безопасности,
- позволяет сохранить нейтральность,
- обладает благоприятным эмоциональным воздействием. Собеседнику обычно очень приятно, когда его слова перефразируют, так как это свидетельствует о том, что его слушают, стремятся понять, а, следовательно, относятся к нему с уважением, считаются с его мнением.

Использование эхо-техники способствует глубокому контакту,

- снижению напряжения, а в сложных ситуациях облегчает течение конфликта.

Во многих случаях эхо-техника побуждает собеседника к более подробному и откровенному рассказу о своих делах и намерениях. Случается, однако, что необходимо более быстрое и направленное продвижение хода беседы, поэтому, конечно, не стоит ограничиваться только перефразированием, надо использовать и другие методы получения информации.

Несмотря на простоту техники перефразирования, она представляет для многих трудности, так как для них оказывается очень сложным отказаться от оценки и интерпретации высказывания другого.

8. Развитие идеи

Собеседник выводит логическое следствие из слов партнера или выдвигает предположение относительно причин высказывания: *«Вы так полагаете, видимо, потому, что...»*, *«Если исходить из того, что вы сказали, то...»*. Эту технику часто путают с предыдущей, но она принципиально отличается от нее наличием элемента интерпретации.

«Развитие идеи» обладает многими достоинствами:

- позволяет уточнить смысл сказанного,
- быстро продвинуться вперед в беседе,
- дает возможность получить информацию без прямых вопросов и т. п.

Во многих случаях «развитие идеи» совершенно необходимо. Однако нужно помнить об опасности сделать неправильный вывод из высказывания собеседника, что может осложнить течение беседы. Поэтому, во-первых, нужно избегать поспешности в выводах, а во-вторых, на всякий случай «подстелить соломки» под свое высказывание.

Это достигается мягкостью, некатегоричностью формулировки вашей реплики и ненавязчивостью манеры и тона ее подачи. Лучше избегать выражений типа: *«Да из этого же однозначно вытекает...»*, а пользоваться «соломинками»: *«Мне кажется...»*, *«По-моему...»*, *«Видимо...»*, и т. п. Это особенно важно, если ваши выводы имеют негативный оттенок.

Например:

- *Мне не нравится система, при которой бездельники процветают, а те, кто действительно болеет за работу, только набивают себе шишки.*
- *Если я вас правильно понял, у нас неприятности?*

9. Резюме

Собеседник воспроизводит высказывания партнера в сокращенном, обобщенном виде, кратко формулирует самое существенное в них: *«Вашими основными идеями, как я понял, являются...»*, *«Итак...»*.

Резюмирование помогает при обсуждении, рассмотрении претензий, когда необходимо решить какие-либо проблемы. Оно особенно эффективно, если обсуждение затянулось, идет по кругу или оказалось в тупике. Резюме позволяет не тратить время на поверхностные, не относящиеся к делу разговоры. Резюмирование может быть действенным и необходимым способом закончить разговор со слишком словоохотливым собеседником (в том числе и по телефону). С другой стороны, резюмирование может разрушить контакт, если человек чрезвычайно взволнован и для него очень важно выговориться.

Техники вербализации для работы с эмоциями

А. ТЕХНИКИ, НЕ СПОСОБСТВУЮЩИЕ ВЗАИМОПОНИМАНИЮ ПАРТНЕРОВ

10. Противоречивость между собственными высказываниями (или поведением) и самочувствием

Например, формально говорится: «Я вас понимаю», «Как интересно!», когда истинного понимания или заинтересованности нет.

Стоит собеседнику заметить, что вы пользуетесь таким приемом, он перестанет вам доверять. Эта техника не может использоваться, если вы хотите достичь делового, честного партнерского взаимодействия и уважаете партнера. С другой стороны, это излюбленная техника манипуляторов.

Б. ТЕХНИКИ, СПОСОБСТВУЮЩИЕ ВЗАИМОПОНИМАНИЮ

11. Сообщение о восприятии другого партнера

Вы сообщаете партнеру, как вы его воспринимаете в данный момент, например: «Мне кажется, вас это очень огорчает», «Вас что-то смущает в моем предложении?», «У вас счастливый вид».

Важно не утверждать, что ваш собеседник испытывает те или иные чувства, а говорить о своих впечатлениях, предположениях (аналогично предосторожностям в технике «Развитие идеи»).

С помощью этой техники вы можете:

- помочь собеседнику осознать и выразить его эмоции,
- снять излишнее напряжение,
- показать, что вы его понимаете и считаетесь с его состоянием.

Это также техника метакоммуникации, которая может помочь осознать и преодолеть различия в стилях ведения беседы. Она, так же, как и следующая, может эффективно использоваться для регуляции эмоционального состояния и атмосферы.

12. Сообщение о собственном самочувствии

Вы сообщаете партнеру, как вы себя чувствуете в данной ситуации, например: «Я опечален тем, что Вы мне не верите», «Мне очень обидно это слышать», «Я просто счастлив, что все так удачно складывается».

Сказать о своем собственном состоянии нередко полезно, особенно в эмоционально напряженных ситуациях. Это позволяет преодолеть негативные последствия нашей привычки постоянно контролировать свои чувства: недостаточность их осознания и трудность их выражения, потерю эмоционального контакта, сухость и формальность беседы. Даже если вы говорите о своих негативных чувствах, это может расположить к вам собеседника, так как покажет вашу честность, отсутствие лицемерия и выразит прямо то, что все равно чувствовалось и давило на вас обоих.

Эти приемы метакоммуникации полезны при наличии рассогласования стилей, когда собеседник кажется не слишком тонким и чувствительным и легко может обидеть вас, не заметив этого. Конечно, отражение чувств должно быть максимально деликатным и вежливым, иначе может возникнуть конфликт. При этом надо избегать оценочных суждений по типу: «Плохо, неправильно, что вы чувствуете то-то и то-то».

Собеседник часто боится открыто выразить свои чувства, опасаясь критики и осуждения, и порой эти чувства не соответствуют содержанию его высказывания. Поняв их, открыто и без осуждения сказав об этом, вы создадите у собеседника ощущение психологического комфорта, он начнет испытывать удовлетворение и благодарность к вам. Чтобы правильно воспринять чувства собеседника, необходимо обращать внимание не только на слова, но и на его поведение (см. выше о средствах невербального общения). Необходимо поставить себя на его место, попытаться понять общий смысл беседы.

Конечно, в ряде случаев говорить об эмоциональном состоянии собеседников нецелесообразно, особенно, если это уведит разговор с делового уровня.

Расшифровка невербальных сигналов

Богатейшие возможности для диагностики ситуации предоставляет неречевое (невербальное) поведение и выражение чувств, которые нередко оказываются «правдивее» слов. Сюда относятся жесты, мимика, выбор межличностного расстояния, позы, манера смотреть, тон и т. д. Знание «языка» неречевого общения, с одной стороны, позволяет более глубоко и верно понимать других людей, осознавать наши чувства по отношению к ним и воздействовать на них, а с другой — контролировать и изменять то впечатление, которое мы производим на партнеров по общению. Конечно же, не стоит воспринимать невербальные сигналы механически, забывая о культуральных, индивидуальных и ситуационных различиях.

Самый непосредственный показатель чувств — **выражение лица**.

Положительные эмоции люди обычно не скрывают. Проявление отрицательных эмоций во многих случаях не поощряется социальными нормами (например, проявление гнева, отвращения). Поэтому такие эмоции нередко скрываются, хотя не всем людям это удается достаточно успешно. У большинства людей отрицательные эмоции более правдиво отражаются на левой половине лица, которая труднее поддается сознательному контролю.

Наиболее типичные проявления чувств в мимике следующие:

удивление — поднятые брови, широко открытые глаза, опущенные вниз кончики губ, приоткрытый рот;

страх — приподнятые и сведенные над переносицей брови, широко открытые глаза, уголки губ опущены и слегка отведены назад, губы растянуты в стороны, рот иногда открыт;

гнев — брови опущены, нос сморщен, нижняя губа выпячена или приподнята и сомкнута с верхней губой;

печаль — брови сведены, глаза потухшие, уголки губ часто слегка опущены;

счастье, удовлетворенность — глаза спокойные, уголки губ приподняты и обычно отведены назад и т. д.

«**Диагноз**» эмоционального состояния по мимике представляет значительные трудности прежде всего из-за сознательного контроля за ней, а, кроме того, из-за многозначности различных мимических проявлений. Так, улыбка может выражать одобрение, дружелюбие, может быть знаком почтения, готовности подчиниться или выражением неловкости и т. д. Мимика зависит также от национальных и культурных стереотипов.

Гораздо более «правдивыми» оказываются многие другие неречевые «знаки». Ими стоит дополнять свое впечатление от выражения лица собеседника.

Поза и жесты

Если человек слушает, *откинувшись назад и развалившись* в кресле, это воспринимается как неуважение, превосходство над собеседником. Напротив, нам приятно, если партнер по общению во время разговора *слегка наклоняется* к нам, так как это свидетельствует о его внимании и любезности. Непринужденную спокойную позу, как правило, принимает человек, не испытывающий дискомфорта в беседе. И, наоборот, если человек беспрестанно *ерзает, передвигает стул, меняет положение рук* — это свидетельствует о его беспокойстве, а возможно, о желании скорее закончить разговор.

Некоторые произвольные действия имеют и непосредственное символическое значение. Так, если человек бессознательно *переступает ногами*, разговаривая с вами, это с большой долей вероятности означает, что ему не терпится уйти, так как ему неприятен разговор, или он торопится.

Скрещенные ноги и/или руки часто означают отчужденность, нежелание раскрыться. Руки, скрещенные на груди, в сочетании с прямой осанкой обычно воспринимаются как **поза доминирования** (превосходства, желания подавить собеседника), но такая поза может выражать и защиту и приниматься в ситуации, когда человек чувствует себя униженным.

Любопытно наблюдать «*заразительность*» подобных поз. Например, если человек беседует и кто-то из них встает в позу доминирования, тут же еще несколько беседующих несо-

знанно принимают аналогичные позы, как бы говоря тем самым: «И мы не хуже! Не ты самый главный».

Сходное психологическое содержание имеют и некоторые другие позы. Так, доминирование выражается тогда, когда стоя, человек *держит в карманах руки с высунутыми наружу большими пальцами*.

Это впечатление усиливает *выдвинутая вперед нога*, особенно, *постукивающая носком* по полу. Аналогично расшифровывается «поза Наполеона» — *грудь вперед, одна рука засунута* за борт пиджака или жилета, другая, как правило, в кармане. *Руки, заведенные за голову*, воспринимаются так же. Одна из типичных женских поз доминирования — *кулаки, упертые в бока*.

Принятие одним из собеседников позы доминирования резко нарушает ход беседы, вызывает у партнера недовольство, напряжение, хотя он и не всегда понимает, в чем дело.

Целый ряд «закрытых» поз имеют явно защитный характер. В конфликтной ситуации очень типично положение тела и рук, при котором тем или иным способом неосознанно закрывается жизненно важное и наименее защищенное место — солнечное сплетение. Это происходит вследствие того, что при ощущении психологической угрозы, страхе, напряжении человек инстинктивно прикрывает слабое место, хотя на рациональном уровне он вовсе не ожидает прямого физического удара. Это — символическая защита от удара психологического. С этой целью могут использоваться *скрещенные на животе руки, сильное сгибание туловища вперед*. Женщины часто *прикрываются сумочкой*, поставленной на колени перед животом, мужчины нередко *отгораживаются газетой, папкой* и т. д.

Крайнее выражение закрытости — одновременное сочетание опущенной головы, согнутого туловища, скрещенных рук и ног. Оно говорит о том, что человек полностью отгорожен и практически не воспринимает того, что мы пытаемся донести до него. В такой атмосфере попытки решать конфликтные проблемы совершенно бесперспективны.

Оппонента надо либо оставить в покое, либо каким-нибудь образом вывести из этого состояния, позаботившись об оживлении контакта, пробуждении интереса и т. д.

Положение головы

Голова в прямом и переносном смысле играет ведущую роль в разрешении конфликтов. Здесь есть статические и динамические компоненты. В имиджологии выделяются несколько типичных положений головы, ассоциируемых с совершенно различными образами:

- 1) *голова властелина* — голова прямо по вертикальной оси, несколько откинута назад, подбородок приподнят;
- 2) *голова агрессора* — голова прямо, подбородок опущен вниз, взгляд исподлобья;
- 3) *голова внимающего* — голова слегка наклонена вбок и либо вертикальна, либо чуть опущена вниз;
- 4) *голова президента* — голова приподнята и слегка наклонена вбок.

Понятно, что *голова властелина* и *агрессора* могут усугубить напряжение и спровоцировать установку на соперничество. С другой стороны, они могут продемонстрировать силу оппонента. *Голова президента* сочетает в себе внимательность и некоторое превосходство. Такое положение головы не рекомендуется в общении с детьми, запуганными или боящимися вас, а также ощущающими себя униженными людьми. Наиболее уместна во многих конфликтных ситуациях *голова внимающего*.

Хорошее впечатление на говорящего мужчину производит женщина, слушающая его, *слегка склонив голову набок*. Не случайно многие изображения «положительных» женских образов в живописи или скульптуре включают именно такое положение головы. Это успокаивает, помогает перейти на более доверительное общение.

Если человек сидит, *подперев подбородок или щеку ладонью*, это, как правило, означает внимательное слушание и задумчивость. Однако, если эта поза переходит грань между «подпиранием» и «наваливанием», то такая поза может быть воспринята как усталость от слушания оппонента, равнодушие и скука.

Если слушающий *подпирает подбородок кулаком* с высунутым указательным пальцем, лежащим на щеке, это означает оценочное слушание, внимательное, настроенное на анализ высказывания (возможно, и критический). Это может интерпретироваться положительно или отрицательно в зависимости от контекста. В конфликте это, скорее всего, будет усугублять напряжение.

Резкий наклон или поворот головы в сторону, *«всплеск» жестикологии* часто означает, что слушающий хочет высказаться, «вставить слово».

Кивание головой благоприятно действует на собеседника, прочитывается им как наше согласие с ним (хотя это и не всегда верно). Когда беседуют несколько человек, то говорящий, как правило, обращается чаще всего к тому, кто постоянно кивает, так как такая реакция действует ободряюще. Здесь важна мера, так слишком частое кивание может восприниматься как нетерпение и желание остановить оппонента, приближаясь к следующим, описанным ниже реакциям.

«Вредные привычки»

Если во время разговора собеседник начинает *потирать* нос, тереть щеку, ухо, чесать в затылке, то, как вы уже наверняка сами догадались, он озадачен, думает, что сказать, выигрывает время для принятия решения. *Прикосновение к носу*, кроме того, очень часто рассматривается как один из симптомов неискренности.

Если человек постоянно *что-то вертит в руках*, то и дело щелкает авторучкой и т. п., это говорит о беспокойстве, нервозности. В конфликте подобное поведение встречается очень часто. Такое состояние может быть временным, вытекающим из затруднений в беседе, а может быть и устойчивой чертой характера. Часто подобные действия объясняют «просто» привычкой. Но ведь любая привычка возникает не на пустом месте, а по определенным причинам. В данном случае мышечная активность помогает снять психологическое напряжение.

Если ваш собеседник постоянно пользуется таким способом психологической разгрузки, обратите внимание, в какие моменты эти движения становятся наиболее активными, судорожными — это будет соответствовать самым «острым» точкам разговора. Учтите, что появление подобных признаков в ваших реакциях — важная информация о вашем состоянии, степени вашей искренности, своеобразный «детектор лжи» для вашего оппонента. Не стоит забывать также, что многих людей такие суетливые движения, особенно сопровождаемые звуками (постукиванием, пощелкиванием), раздражают. Неплохо было бы постараться избавиться от них вовсе, хотя это, конечно, не просто в конфликтном взаимодействии.

Когда *человек что-то грызет* во время разговора (например, дужку очков), это также свидетельствует о психологическом напряжении, замешательстве. Такой жест как бы позволяет выиграть время, символически означая: «У меня занят рот, ответить вам сразу не могу». Аналогично расшифровываются *вздохи, фырканье, покашливание, першение в горле* и т. п. Даже если человек простужен, более вероятно, что приступ кашля приключится у него именно в критический момент. В психосоматике существует даже такое понятие, как «протестный кашель».

Различные запинки, оговорки, повторы или неправильное употребление слов, обрыв фраз и т. п. отражают чувства людей и нередко выдают их истинные намерения. В целом речевые ошибки и недостатки обычно возникают, когда собеседник волнуется или хочет скрыть свои истинные намерения. Когда человек говорит, *прикрывая рот* ладонью или чем-нибудь еще, снижает громкость речи, это может служить знаком его неуверенности в произносимом, стеснения, символически отражая то, что ему не хочется быть услышанным.

Не стоит забывать, что легче и приятнее беседовать с тем, у кого оживленное, *динамичное выражение лица и активная жестикология*, чем с человеком с «маской» на лице, сохраняющим полную неподвижность. Однако чрезмерная подвижность лица и жестикულიрование могут выражать неуверенность и беспокойство и раздражать других. Кроме того, люди, ведущие себя подобным образом, воспринимаются нередко как чересчур эмоциональные, не умеющие владеть собой, а, следовательно, ненадежные или невоспитанные.

При *противоречии «сигналов»* стоит обратить внимание на нижнюю половину тела, так как она меньше контролируется сознанием, чем, например, лицо. К примеру, человек разгова-

ривает с вами, развернувшись к вам лицом и верхней половиной тела, а его колени и ноги направлены от вас. В этом случае очень вероятно, что ему не терпится уйти и прекратить общение.

Личное пространство.

Большое значение имеет **взаимное расположение** собеседников и расстояние между ними. Разным видам общения соответствует разное пространственное положение участников. Например, эмоционально близким отношениям (между родными, друзьями) благоприятствует так называемое **«интимное»** расстояние — до полуметра. Наиболее подходящим для **неформального делового** общения является расстояние между собеседниками около 1 метра. При большем расстоянии между партнерами разговор начинает носить более **формальный** характер.

Необходимо учитывать также, что существуют значительные индивидуальные, национальные и другие различия в комфортном расстоянии при общении, в так называемом «личном пространстве». Как правило, женщины, дети и старики стремятся находиться ближе к собеседнику, чем подростки и мужчины средних лет. Беспокойные, нервные люди обычно держатся «подальше». Чем выше статус нашего собеседника, тем больше расстояние от него, которое мы непроизвольно выбираем. Южане чувствуют себя хорошо на более близком расстоянии от партнера, чем северяне. Люди, для которых удобно меньшее расстояние, чем то, на котором их «держит» собеседник, ощущают неудобство, воспринимают партнера слишком отчужденным, холодным, даже высокомерным. Если же предложенное расстояние слишком мало, возникает досадное ощущение назойливости, бесцеремонности. Это, конечно, мешает контакту. Наилучшим способом для налаживания отношений с партнером является переход на то расстояние, которое, как вы обнаружили, удобно ему.

Несоблюдение этих правил, нарушение границ личного пространства создает психологическую напряженность в отношениях. К примеру, легкость возникновения конфликтов в набитом транспорте в немалой степени обусловлена вынужденным вторжением в личное пространство друг друга, что создает эмоционально напряженный фон.

Расстояние не только зависит от устойчивых характеристик личности, но может многое рассказать и о восприятии беседы партнерами по общению. Если мы неприятны собеседнику или он нас опасается, то он с самого начала садится «подальше». В ходе беседы он отстраняется, отодвигается, отклоняется назад, увеличивая расстояние в моменты возникновения аналогичных чувств или потери интереса. Когда контакт налаживается, тема становится интересной и приятной, то, напротив, человек придвигается, наклоняется, приближается к нам.

Межличностное расстояние может увеличиваться за счет наличия между собеседниками **физических препятствий**. Вспомним обычай «не здороваться через порог». Роль такого «порога» часто играет письменный стол, тем более что он является начальственным, формальным, канцелярским символом. Когда мы предлагаем человеку сесть с боку от стола, а тем более, напротив, по другую сторону стола, это сразу придает беседе более официальный, отчужденный характер, не располагает к контакту и откровенности. Именно поэтому во многих кабинетах руководителей (особенно на Западе) помимо стола есть уютные удобные уголки с креслами или стульями, где можно проводить неформальные беседы.

В то же время, во многих ситуациях наличие стола является свидетельством серьезности, солидности, надежности (например, во время официальных переговоров), говорит об объективности и о перевесе разума над эмоциями. В эмоционально напряженной ситуации (например, в ходе разрешения конфликта) стол и определенный порядок расположения сторон за ним может быть синонимом безопасности, способствовать снижению накала страстей, говорить о нейтральности и справедливости посредников. С другой стороны, во время кокусов (частных встреч с одной стороной), как правило, предпочтительнее более уютная неформальная обстановка.

В налаживании контакта большую роль играют **условия беседы** — место, время, наличие помех (присутствие посторонних, телефонные звонки, шум, беспорядок в комнате, на столе, длина юбки секретарши и т. д.). Постарайтесь обеспечить максимальный комфорт, по возможности, **предпочитайте беседу с партнером посторонним телефонным разговором** (просите

позвонить позже). Все это подчеркнет его значимость, покажет Ваше уважительное отношение к нему, желание конструктивно разрешить конфликт.

Зрительный контакт, манера смотреть.

Упорный, пристальный взгляд на собеседника обычно смущает его, мешает ему сосредоточиться. Такая манера смотреть часто воспринимается как попытка подавления воли, вмешательство в личные переживания, унижительная бесцеремонность, враждебность, желание соперничать. Не случайно у многих животных поединки за лидерство в стае включают в себя единоборство взглядов, которого часто оказывается достаточно. Не удивительно, что и у человека такой взгляд вызывает протест и возмущение и непригоден для деловых отношений (немало ситуаций, где долгие пристальные взгляды интерпретируются иначе).

Если же собеседник *совсем не смотрит в глаза* партнеру по общению, избегает его взгляда, это тоже может производить крайне неблагоприятное впечатление. Такая манера наводит на мысль, что человек что-то скрывает, строит какие-то козни против нас, мы ему не нравимся или неинтересны, но она может выражать и застенчивость, неуверенность в себе, а иногда и говорить о скрытом соперничестве. Людям легче смотреть друг на друга при обсуждении приятной темы, а, говоря о неприятных вопросах, мы невольно отводим глаза. Иногда мы не смотрим на человека, если он очень взволнован, как бы обнажен перед нами, из деликатности, чтобы не смущать его. Женщины тяготеют к большему зрительному контакту, чем мужчины.

Оптимальным в большинстве случаев оказывается такой «режим», при котором беседующие *то смотрят друг на друга, то отводят* взгляд. Как показывают исследования, лучше не задерживать на другом взгляд дольше десяти секунд. Взгляды собеседников встречаются на меньшее время, чем каждый из них смотрит на другого.

Манера смотреть в значительной степени зависит от расположения собеседников. Чем они ближе, тем меньше смотрят друг на друга. И, наоборот, большее расстояние как бы компенсируется более частыми и продолжительными зрительными «встречами». Оптимальному «режиму взглядывания» друг на друга способствует расположение людей *не прямо лицом к лицу* и не бок о бок, а под некоторым углом друг к другу (по данным экспериментов оптимальным является угол около девяносто градусов). Такое расположение не провоцирует прямой упорный взгляд и не стесняет движения. Приятный партнерам зрительный контакт позволяет выразить и почувствовать внимание, одобрение, произвести благоприятное впечатление.

Полезно обратить внимание на то, *в какие именно моменты* партнер взглядывает на вас. Как правило, это происходит в наиболее важных для него «местах» «разговора». Часто прямой взгляд после сказанных фраз означает: «Я все сказал, теперь ваш черед».

Необходимо обращать внимание не только на длительность, но и на **направление взгляда**. Известное выражение «смотреть сверху вниз» имеет непосредственное физическое обоснование. Такой взгляд «свысока», например, когда собеседники сильно различаются по росту, или один из них сидит, а другой стоит, создает дискомфорт в общении, нередко оказывается обидным. Поэтому в первом случае лучше обоим сесть, так как при этом разница в росте минимизируется, а во втором — обоим находиться в равных условиях (или сидеть, или стоять).

Звучание речи.

Как уже упоминалось, значительная часть информации содержится не в словах, а в **интонации, тембре и высоте голоса**. В интонации наиболее явно выражаются гнев и печаль, тогда как нервозность, ревность распознаются труднее. Владящее человеком чувство влияет на силу и высоту голоса. Энтузиазм, радость, недоверие часто передаются относительно **высоким голосом**. Гнев и страх имеют более широкий диапазон выражения. Печаль, горе, усталость делают голос *мягким, приглушенным, понижающимся* к концу фразы.

Высокая скорость речи может говорить о взволнованности или беспокойстве, о желании убедить или уговорить собеседника. *Медленная речь* может свидетельствовать об угнетенности, горе, высокомерии или усталости. Несомненно, что при оценке скорости речи надо учитывать присущую этому человеку обычную, «фооновую» манеру говорить.

Видимо, нет надобности доказывать, что *высокомерный, снисходительный, командный тон* высказываний не способствует достижению успеха в беседе. Гораздо лучше, если он будет дружеским, спокойным, ровным.

Если неречевые «знаки» явно противоречат словам собеседника, стоит больше доверять первым, как менее осознаваемым и контролируемым. Иногда в такой ситуации целесообразно задать прямой вопрос об истинных чувствах и мыслях собеседника, лучше, используя специальные техники.

Таким образом, **для успешной ориентации в проблеме целесообразно:**

1. Заинтересовать собеседника и объяснить ему, чем вызван ваш интерес к беседе. Подчеркнуть ценность и положительные последствия беседы для партнера.

2. Использовать соответствующие условиям беседы виды слушания (нерефлексивное, активное) и правильно выбирать технику слушания (расспрашивание, эхо, развитие идеи, резюмирование, отражение чувств и др.).

3. Учитывать интересы, мотивы, чувства, стиль собеседника.

4. Уважать его мнение, стараться по достоинству оценить его мысли и ход рассуждений.

5. Избегать преждевременных выводов и решений в начале беседы, которые могут сделать вас «глухими и слепыми» в ходе разговора.

6. Стараться не вынуждать собеседника некорректными вопросами или фразами прибегать к защитному, оборонительному поведению; не давать оценок и советов.

7. Передавать информацию в сжатом виде, с учетом компетенции собеседника, ясно и просто формулировать свои мысли, использовать наглядность.

8. Помнить о целях и задачах беседы, повторять и систематизировать свои главные мысли и основные идеи.

9. Придерживаться оптимальной интенсивности, тона и темпа беседы (с учетом стиля собеседника), соблюдать паузы для отдыха и осмысления сказанного.

10. Следить за ходом беседы, наблюдать за невербальными сигналами в поведении партнера, восстанавливать контакт при его нарушении

ГЛАВА 6. ОРГАНИЗАЦИЯ ОБСУЖДЕНИЯ

В конфликте, как правило, приходится сталкиваться с тем, что партнеры не понимают друг друга или понимают неправильно. Их попытки что-то объяснить, а уж тем более, доказать оказываются неэффективны, что приводит к потере времени, усугублению конфликта, неудовлетворению и т. д. Мы часто списываем это на «бестолковость» партнеров. Несомненно, не все из них обладают великолепными способностями и памятью. Тем более, с этим необходимо считаться, чтобы постараться минимизировать потери. С другой стороны, создание единой информационной базы участников конфликта — важнейшая задача конфликтолога, без решения которой конструктивное обсуждение проблемы невозможно.

Создание информационной базы

По кажущемуся, на первый взгляд, парадоксальным высказыванию известного специалиста по консультированию организаций, **«мы говорим то, что другие слышат»**. И сколько бы мы ни спорили: «Я этого не говорил!», «Вы меня неправильно поняли!» и т. п., по тому результату, который мы имеем, это именно так.

Чтобы клиент или партнер услышал именно то, что мы хотим, стоит учесть все сказанное выше о проблемах слушания, т. к. наш клиент в данной ситуации как раз и выступает в роли слушателя. Мы уже обсуждали проблему наличия фильтров восприятия информации у нас самих. Необходимо учитывать, что подобные фильтры есть и у партнера, и это влияет как на то, что и как он произносит, так и на то, как он воспринимает сказанное нами.

Как правило, лучше всего человек слышит то, что он хочет услышать, а также то, чего ожидает, неважно, с удовольствием или со страхом (например, то, чего он очень боится). Остальное игнорируется, как бы «отфильтровывается» клиентом.

Нам необходимо благополучно миновать его фильтры слушания, не превратив их в непреодолимые барьеры.

Для этого нужно, чтобы **он захотел нас слушать, чтобы это было ему интересно, и он считал бы это полезным для себя, но при этом сохранял способность мыслить разумно.**

Трудные слушатели

Мы можем столкнуться с фильтрами, которые обусловлены принадлежностью наших клиентов к тому или иному **«трудному» типу слушателей: симулянт, зависимый, перебивающий, погруженный в себя, логик**.

1. Симулянт лишь имитирует внимательное слушание, часто для того, чтобы сделать приятное говорящему. Симулянт всеми силами демонстрировать внешние признаки внимания или старается запомнить мельчайшие детали и из-за этого вообще не воспринимает смысл сказанного.

2. Зависимый очень озабочен впечатлением, которое он производит на говорящего, и всячески старается заслужить его одобрение. Поэтому он упускает содержание и суть сказанного.

3. Перебивающего больше всего волнует, что он забудет те идеи, которые приходят ему в голову по ассоциации с услышанным, поэтому он торопится их высказать, что раздражает собеседника и затрудняет взаимопонимание. Кроме того, нередко перебивание является способом увести разговор в сторону от неприятной темы.

4. Погруженный в себя настолько занят своими проблемами или переживаниями в ходе разговора, что ему просто не до говорящего или смысла произносимых им фраз.

5. *Логик* старается классифицировать и вписать новую информацию в имеющуюся у него систему. Он воспринимает слова на поверхностном уровне и теряет более глубокий смысл, не обращая внимания на эмоции.

Если для нас важно достучаться до «трудных» слушателей, то, в зависимости от их типа, к каждому из них необходим особый подход. *Если нам удалось выявить факт и определить причину плохого слушания, то можно попытаться удовлетворить ту потребность клиента, которая является барьером его внимания*, и, тем самым, привести его в «нормальное» состояние, когда он способен слушать по-настоящему.

Нередко оказывается достаточно *дать человеку обратную связь*, довести до его сознания, как он слушает, дать ему понять, что мы это видим, и показать ему последствия его невнимания. Если же наш партнер намеренно уводит разговор в сторону, и нам не удается вернуть его в нужное русло, мы можем, например, отказаться разговаривать таким образом или выполнить свои обязанности формально. Мы можем напомнить партнеру, что он делает свой выбор сам, и мы снимаем с себя ответственность за последствия этого выбора.

Обратная связь

Мы уже упоминали важность обратной связи для получения и передачи информации, особенно критической, тем более — в конфликте. Приводимые материалы показывают некоторые возможности и правила ее эффективной организации.

Алгоритм обратной связи:

1) Начните с сильных сторон. Установите точно, что было позитивного. Никогда не забывайте хвалить. Поддерживайте друг друга, давая людям знать, что все хорошее, что они делают, не остается незамеченным.

2) Затем переходите к тем вещам, которые требуют исправлений. Опять будьте конкретными и деликатными:

а) Говорите, осознавая ценность другого человека и то, насколько трудно конструктивно отвечать на критику.

б) Описывайте поведение, а не вешайте ярлыки. Будьте объективными, не стремитесь осуждать.

в) Предлагайте позитивный путь для улучшения, давая конкретные предложения. Говорите в предположительной манере, а не высокомерным тоном. Не навязывайте никаких предложений.

г) Просите, чтобы люди отреагировали на ваше предложение. Оставьте возможность принять предложение, изменить его или отказаться от него.

д) Придерживайтесь основной проблемы и не давайте сложных описаний истории проблемы и не ожидайте отрицательной реакции со стороны другого человека.

Прием обратной связи:

1. Помните, что у нас всегда есть, чему учиться друг у друга, и мы можем всегда совершенствоваться. Бывает, что мы можем ошибаться. Наши критики тоже могут ошибаться; но даже неправильно направленная критика может, тем не менее, быть полезной. По самой крайней мере, она может показать нам, что мы были неэффективны в отношении этого человека, и это привело к более эффективному подходу.

2. Если А дает Б враждебную или неправильно направленную обратную связь, Б должен помнить, что таким образом обратная связь может выразить мнение А о себе и какого мнение о Б. Если вы на месте Б, не принимайте это близко к сердцу.

3. Каждый человек сам является для себя последней инстанцией в суждении. Это ценно, это не может быть изменено, и это не надо менять. Критика, направленная на все лучшее в человеке, должна быть отвергнута. С другой стороны, некоторые вещи бывает очень трудно изменить. Мы все должны признавать несовершенство свое и других и учиться жить с этим признанием.

Обратная связь, которую мы даем партнеру, должна иметь следующие **свойства**:

1. В ней должно быть учтено состояние партнера. Эффективная обратная связь выражает симпатию и заботу того, кто дает ее о партнере.

2. Обратная связь должна быть контролируема: дающему ее необходимо осознавать свое поведение в этот момент. Помните: коммуникация всегда должна быть двусторонней.

3. Обратная связь должна быть нужна тому, кто ее получает. Лучшая обратная связь — та, которую запрашивают. Люди хотят получить обратную связь, когда создана атмосфера доверия, позволяющая людям задать важные для себя вопросы.

4. Обратная связь должна быть конкретна, касаться определенных моментов поведения партнера (содержать описание его поведения). В обратной связи не должно быть места для пустяков или уклончивых заявлений.

5. В обратной связи должны быть чувства, которые вызывает поведение партнера: только в этом случае партнер сможет полностью оценить эффект своего поведения.

6. Обратная связь должна быть «безоценочна». Если вы хотите дать оценку, подчеркните, что это *ваше мнение*. Нельзя вешать на партнера ярлык. Люди способны к изменению, важно показать, что вы это хорошо понимаете.

7. Обратная связь должна быть своевременной: то есть, она должна высказываться тогда, когда партнер готов ее выслушать и еще помнит тот свой поступок или поведение, которые вы хотите описать. Иначе все может вылиться во взаимные обвинения.

8. Обратная связь должна быть понятной. Лучше всего, если она прямо касается тех черт поведения, которые на ваш взгляд, партнеру следует изменить и содержит какие-то рекомендации, как вести себя в подобных ситуациях.

9. Обратная связь должна быть объективной, поэтому лучше, если и другие люди могут высказать свое мнение, согласие или несогласие с вами.

10. Человек, к которому обращена обратная связь, может согласиться с ней или лишь принять к сведению ваше мнение. Нельзя требовать от него обязательного согласия, оправданий, благодарности: люди не созданы для того, чтобы нам нравиться.

Отрабатывая обратную связь, полезно *проанализировать процесс* коммуникации. Это может, в частности, объяснить причины возможных осложнений в конфликтном взаимодействии. На основе анализа характеристик собственной обратной связи можно выработать более эффективную тактику взаимодействия в конфликте. Если вы обнаруживаете, что, несмотря на ваши усилия, реакция партнера на обратную связь от вас не соответствует вашим намерениям, то стоит проанализировать, почему это происходит.

Вопросы для анализа

1. Обратная связь на вербальном уровне.

- А. Были ли утверждения прямыми и на тему?
 - Б. Были ли высказывания твердыми, но не враждебными?
 - В. Относились ли к человеку с предупредительностью, уважением и принятием?
 - Г. Отражали ли высказывания точно цели говорящего?
 - Д. Оставалось ли в утверждениях пространство для роста?
 - Е. Если утверждения включали в себя объяснения, то были ли они более краткими, чем серия оправданий?
 - Ж. Чувствовались ли в высказываниях сарказм, мольба, жалоба?
3. Обвинял ли говорящий третье лицо?

2. Обратная связь на невербальном уровне.

- А. Был ли зрительный контакт?
- Б. Звучал ли голос нормально — достаточно громко, но не крикливо? Была ли речь выразительной, не звучала ли монотонно? Были ли паузы, достаточные, чтобы другой человек не чувствовал себя перегруженным?
- В. Говорил ли человек уверенно, без нервных жестов или неуместного смеха?

Выявление проблем для обсуждения

Основная стратегическая задача, которая решается на данной стадии взаимодействия с партнером или клиентами — это **достижение понимания проблемы, причем, не только верного, но и одинакового с ним**. Для успешного хода переговоров необходимо прийти к единой формулировке списка вопросов для обсуждения.

С этой целью, после того, как стороны высказались, можно, используя вопросы, **с помощью партнера** прояснить проблему, отработать логические противоречия, выделить наиболее важное для того, чтобы прийти к четкой, простой и ясной формулировке проблемы и ее основных аспектов. Используя техники обратной связи, необходимо **убедиться, что конечная формулировка является понятной партнеру, и он с ней согласен**.

Для того, чтобы разделить проблему на те части, которые действительно помогут нам ее решить, необходимо, прежде всего, прояснить собственные интересы, как мы уже рассматривали, и отделить их от предъявляемых вами позиций. В результате выявятся очень многие аспекты **проблемы, которые необходимо обсудить, чтобы эти интересы были удовлетворены**.

Таким образом у вас образуется список вопросов для обсуждения. Вы ведь собираетесь урегулировать конфликт с кем-то еще? Значит, вам необходимо учесть интересы вашего партнера и, соответственно, **обсудить и те вопросы, которые волнуют его**. Вы уже видели, что для того, чтобы он оказался способен выделить эти вопросы, ему так же, как и вам, необходимо избавиться от подавляющих разум эмоций. И помочь ему в этом в момент совместного решения проблемы можете только вы. И это в ваших интересах, если вы хотите по-настоящему и надолго разрешить конфликт.

Если ваши отношения в ходе обсуждения проблемы сложатся благоприятно, то и у вас, и у вашего партнера появится список проблем, которые вы хотели бы обсудить. И эти два списка могут не совпадать. Если вы хотите, чтобы ваш партнер пошел на обсуждение интересующего вас вопроса, то, во-первых, его **формулировка должна быть нейтральной**. Она должна звучать не как ваше предложение, а именно как заглавие вопроса для обсуждения и не задевать его самолюбие.

Например, если вы идете к начальнику и формулируете ваш вопрос как «повышение моей зарплаты», то руководитель может не захотеть его обсуждать. Он, в свою очередь, может предложить рассмотреть уменьшение вашего оклада. Чтобы начальник пошел вам навстречу и был готов выслушать те аргументы, которые неопровержимо доказывают неотложную необходимость увеличения вашего заработка, вам нужно предложить начальнику нейтральную формулировку, которая никак его не ограничивает и ни к чему не обязывает. Например, это может быть «размер зарплаты» или «оплата труда» и так далее.

Кроме того, чтобы ваш партнер согласился не просто под давлением, а **действительно захотел обсуждать** интересующий вас вопрос, стоит показать ему, что он затрагивает и его интересы. Например, под одним заглавием могут скрываться разные аспекты, объединенные общей шапкой. Например, «распределение обязанностей в семье» как проблема для обсуждения может включать и волнующий мать вопрос о том, кто моет посуду и вытирает пол, и интересующий детей вопрос: «Кто гуляет с собакой и чистит ковры?».

Если вы проделаете эту работу аккуратно и грамотно, то у партнеров образуется единый список вопросов для обсуждения — «повестка дня» ваших с ним переговоров. И вам уже останется только выбрать, с какого из них начать. До этого необходимо **проверить, все ли ваши интересы и выявленные в ходе обсуждения интересы вашего партнера нашли отражение** в этом списке. Если удовлетворение какого-то из них не подразумевается в одном из пунктов, то ваша договоренность окажется неполной и будет оставаться риск возникновения нового конфликта по тому же поводу.

Для того, чтобы способствовать достижению согласия, надо хорошо организовать дискуссию и передачу информации. **Наличие повестки дня помогает в наиболее подходящий момент представить соответствующие аргументы и произвести необходимые действия**. Кроме того, за счет анализа и ранжирования пунктов повестки дня можно облегчить достиже-

ние договоренности. С самого начала можно создать благоприятную атмосферу на переговорах за счет рассмотрения наименее противоречивых вопросов в первую очередь.

Способы определения последовательности обсуждения вопросов:

- включать их в то место повестки, где они могут быть разрешены с наименьшим трудом.
- начинать с наиболее простых вопросов, чтобы обрести уверенность в возможности договориться и положительный опыт. Часто начинают с процедурных вопросов, поскольку значительно легче договориться, например, о том, когда и где произойдет встреча, чем о взаимных уступках.

- иногда важно начать с принципиально важного, пусть и не самого простого вопроса, после решения которого многие частные аспекты отпадут сами собой, или с того, без решения которого невозможно договориться ни о чем другом. Например, жена может отказаться обсуждать график посещения детей, до того, как решен вопрос, будут ли супруги разводиться. Часто таким первоочередным вопросом является эмоционально окрашенная проблема, связанная с взаимоотношениями, например, запрос на принесение извинений.

- последовательность обсуждения проблем должна быть согласована с оппонентом и принята им.

Трудности в выявлении проблем

Правильно диагностировать в конфликте требующие разрешения проблемы далеко не всегда оказывается просто.

Сложнения могут возникать в результате:

- принятия симптомов за проблему;
- наличия предвзятого мнения о причинах;
- чисто технического подхода;
- игнорирования различий в восприятии проблемы в различных инстанциях;
- незавершенности «диагноза».

Таким образом, для успешной ориентации в проблеме целесообразно:

- Заинтересовать собеседника и объяснить ему, чем вызван ваш интерес к беседе.
- Подчеркнуть ценность и положительные последствия беседы для партнера.
- Использовать соответствующие условиям беседы виды слушания (нерефлексивное, активное) и правильно выбирать технику слушания (расспрашивание, эхо, развитие идеи, резюмирование, отражение чувств и др.).
 - Учитывать интересы, мотивы, чувства, стиль собеседника.
 - Уважать его мнение, стараться по достоинству оценить его мысли и ход рассуждений.
 - Избегать преждевременных выводов и решений в начале беседы, которые могут сделать вас «глухими и слепыми» в ходе разговора.
 - Стараться не вынуждать собеседника некорректными вопросами или фразами прибегать к защитному, оборонительному поведению; не давать оценок и советов.
 - Передавать информацию в сжатом виде, с учетом компетенции собеседника, ясно и просто формулировать свои мысли, использовать наглядность.
 - Помнить о целях и задачах беседы, повторять и систематизировать свои главные мысли и основные идеи.
 - Придерживаться оптимальной интенсивности, тона и темпа беседы (с учетом стиля собеседника), соблюдать паузы для отдыха и осмысления сказанного.

▪ Следить за ходом беседы и поведением партнера, восстанавливать контакт при его нарушении.

Этот этап является переходом к следующей стадии — непосредственному обсуждению возможных вариантов разрешения проблемы. При благоприятном развитии событий он создает для нее добротную базу, облегчающую и сокращающую процесс достижения урегулирования конфликта. Давно сказано, что постановка проблемы — это половина ее решения.

Аргументация и убедительность

На этой фазе особенно важно сохранить доброжелательное отношение к собеседнику, учитывать его интересы, быть максимально объективным. Если ваши мнения в чем-то не совпадают, необходимо понимать, что человеку трудно отказаться от своей точки зрения и признать правоту другого, этому мешает, прежде всего, самолюбие: «Неужели я глупее?» — пугается собеседник и начинает всеми способами пытаться доказать обратное.

Даже если у партнера не было собственного готового решения, но он воспринял ваше предложение как давление, принуждение, услышал в нем недостаточно уважения к себе, он также начнет сопротивляться. Поэтому *человек часто может не соглашаться с самыми очевидными вещами, нередко даже в ущерб своим интересам, только ради сохранения самоуважения*, пусть даже и ложно понимаемого. Как уже отмечалось, это сопротивление и обида не обязательно выражается открыто и сразу, но такие случаи могут доставлять иногда даже больше хлопот и неприятностей.

Степень чувствительности самолюбия различна у разных людей, поэтому не стоит выбирать мерилom себя. Наш партнер, так или иначе, сам даст нам знать, задет ли он, если мы будем внимательно отслеживать его реакции.

Способы аргументации

Существуют **методы аргументации**, которые помогают более эффективно доводить свое мнение до собеседника и достигать согласия с ним.

Фундаментальный метод состоит в приведении фактов, цифр, документов, подтверждающих убедительность вашей точки зрения. Голословные утверждения вряд ли вызовут достаточное доверие, поэтому стоит быть хорошо готовым к переговорам.

Метод **сравнения** состоит в проведении аналогий с другими ситуациями, где наш тип решения оказывался наилучшим или не срабатывал подход нашего оппонента. Эти ситуации могут быть совершенно из другой области, но иметь принципиальное сходство с нашим случаем. Важно, конечно, оценить способность партнера к пониманию этой общности и переносу на данную ситуацию.

Извлечение выводов состоит в прослеживании последствий развития событий по тому или другому сценарию, показ положительных перспектив нашего предложения. Это может быть сделано более эффективно при активном привлечении партнера к рассуждениям.

Ставший в настоящее время популярным **метод «Да, но...» (метод «бутерброда»)** предполагает, прежде всего, отказ от спора с партнером, признание его аргументов. После этого производится показ слабых сторон его позиции, дополнительных сложностей и аспектов, делающих его предложение нецелесообразным. Распространенность этого метода иногда мешает его эффективности, так как, слыша начальные слова, партнер уже ожидает подвоха. Тем не менее, нередко этот прием срабатывает.

Эффективным, хотя и непростым, является метод **«бумеранга»**, особенно, если применить его остроумно. В соответствии со своим названием он означает обращение аргументов оппонента против его собственной точки зрения. Часто этот метод не имеет силы доказательства, но оказывает сильное эмоциональное воздействие.

Иногда позиция собеседника базируется на том, что он придает большое значение чему-то, что, по-вашему, не заслуживает столь большого внимания. Возможно, нам не удастся опровергнуть этот факт, но мы можем отказать ему в значимости, применив **метод игнорирования**. Для этого мы констатируем и анализируем существующую иерархию значимостей.

Часто и с успехом применяется **метод кусков**. Например, нам не удастся опровергнуть многие сильные стороны позиции оппонента. Однако мы можем расчленить ее на несколько составляющих: те, что не вызывают сомнения, сомнительные и явно не вызывающие доверия. При этом целесообразно нацелить свою аргументацию на опровержение самых слабых аспектов, что подрывает доверие к позиции в целом. Этот метод может срабатывать даже в случаях, кажущихся безнадежными.

Эффективность **метода видимой поддержки** опирается на психологические закономерности. Он состоит в том, что вы не только не оспариваете аргументы партнера, но и приводите дополнительные доводы в пользу его точки зрения. В результате, у него складывается впечатление, что вы добросовестны, прекрасно разбираетесь в проблеме (лучше него), серьезно подходите к вопросу. Поэтому когда вы после этого приводите доводы против точки зрения оппонента, они звучат для него очень убедительно.

Повышение убедительности

Есть и другие логические способы аргументации, которые могут быть использованы с высокой эффективностью. Однако, по меткому наблюдению, **«невозможно убедить логикой того, кто не хочет, чтобы его убедили»**. Поэтому, как уже указывалось, очень важно, прежде всего, ослабить оборонительную линию самолюбия. Надо постараться сделать все, чтобы человеку захотелось согласиться, и чтобы это не воспринималось им как унижение.

По выражению Ч. Л. Карраса (21): **«Во многих отношениях мнения напоминают частную собственность. Люди приходят в ярость, если на них совершили нападение или их ограбили, но охотно откликаются на просьбы, если они четко сформулированы и разумны»**.

Важно уделять как можно больше внимания контакту с собеседником и постоянно демонстрировать уважение к нему.

Не стоит прямо говорить человеку: «Вы неправы». Этим мы ставим себя выше него, на пьедестал знающих истину, а он остается далеко внизу со своими ошибками. Правильнее и эффективнее использовать такие выражения:

- **«У меня другое мнение»**
- **«Я думаю иначе»**

Формулируя свою позицию в такой форме, мы оказываемся в равном положении с партнером: у него свое мнение, у нас — свое. Такая позиция не только более выгодна с точки зрения убеждения собеседника, она и более верна: ведь претендовать на абсолютную правоту и с ходу отрицать всякую возможность существования иного мнения, по меньшей мере, неразумно. Гораздо выгоднее для нас дать собеседнику возможность высказаться, не прерывая его возражениями с самого начала, проявить внимание к его точке зрения.

Влиятельность мнения оппонента в переговорах, доверие зависит от многих факторов и не всегда имеет разумные надежные основы. **Охотнее соглашаются с человеком, которого считают специалистом по данному вопросу, известным, импозантным, занимающим высокий пост**. Важно представить участников переговоров так, чтобы их мнение вызывало большее доверие. Необходимо обратить внимание другой стороны на их прошлый опыт, заслуги в данной области и особые достоинства. Полезна ссылка на прошлые удачные договоренности, какое-либо обещание до или в начале сессии.

В экспериментальных исследованиях **способов достижения убедительности** в переговорах был выявлен ряд закономерностей.

1. Лучше, если точка зрения предьявляется в последнюю очередь, после того, как уже обсуждены все «за» и «против».

2. Начало и конец выступления запоминаются лучше, чем середина. При этом, если слушатели плохо знакомы с его темой, то лучше запоминается конец.

3. Если сначала заинтересовать партнера, а уже потом предоставить информацию, то она воспринимается лучше. Однако, если она носит угрожающий характер, то появляется стремление ее отвергнуть.

4. Лучше начинать в сообщения, желательного для партнера, а потом уже дать неприятное.

5. Сообщение лучше понимается и принимается, если в нем делается акцент на близости, а не на различии, позиций сторон.

6. Согласия легче достичь, если подчеркивать его желательность. По вопросам, вызывающим разногласия, легче достичь, если связать их с теми, по которым можно договориться без труда. Сообщение, требующее максимального изменения мнения оппонента, как правило, влияет больше, чем более скромное требование — уровень ожиданий связан с успехом.

7. Выводы необходимо сформулировать самому, а не оставлять оппоненту возможность делать их самостоятельно.

8. Повторение сообщения повышает уровень принятия и запоминания.

9. Аудитория хорошо воспринимает сообщение, которое открывает какие-то перспективы.

10. Предпочитается информация, которая усиливает значение личных или групповых мнений, а также способствующие повышению самооценки.

11. Больше шансов изменить мнение оппонентов у тех, кто демонстрирует добрые намерения, просит совета, обращаются с призывом быть честными и справедливыми и стремиться к продуктивной работе.

12. Если человек чувствует, что он принимал активное участие в формировании мнения, он будет более активно отстаивать его и следовать принятому решению.

Игнорирование чужого мнения, склонность много спорить, уверенность в правильности только своей точки зрения вызывают враждебное отношение и очень редко позволяют переубедить оппонента. Агрессивность неумелого и обладающего слабой позицией участника переговоров лишь подстегивает оппонента.

Суть искусства убеждения состоит в том, чтобы способствовать тому, чтобы другие захотели мыслить и поступать в соответствии с нашими желаниями.

Старинное румынское проклятие гласит: «Чтоб ты знал, какой ты умный, а другие этого не знали». Техники убеждения вовсе не обязательно использовать специально. Многие люди достигают успеха, просто полагаясь на свой опыт и интуицию. Сами техники как раз и концентрируют опыт наиболее эффективных коммуникаторов и переговорщиков. Однако если ими не пользоваться, результаты могут быть гораздо хуже.

Желание противостоять чужому мнению зависит и от уровня тревожности. Человек может отвергать новую информацию, поскольку ему кажется, что она представляет для него опасность. В конфликте, к сожалению, участники часто нагнетают атмосферу, прибегая к угрозам, что еще больше отгораживает партнера от того, что мы пытаемся ему сообщить.

Если в ходе обсуждения мы обнаружили в своих рассуждениях ошибку, лучше признать это сразу. Желательно успеть это сделать раньше, чем на нашу неправоту укажет партнер. Такая позиция:

— создаст у оппонента впечатление, что он имеет дело с честным, надежным собеседником, готовым объективно рассмотреть ситуацию.

— партнеру, в свою очередь, будет легче признать собственные ошибки и, возможно, согласиться с нами в гораздо более важных вещах.

Чтобы с самого начала создавать у партнера **установку на согласие**, важно:

— выслушать его,

— найти и подчеркнуть, прежде всего, *общее в наших точках зрения*, то, что нас объединяет.

— использовать вопросы, на которые партнер заведомо ответит «да»,

— применять техники активного слушания (например, «Эхо»), которые формируют у него психологический настрой отвечать «да», установку на сотрудничество, а не на соперничество.

— дать собеседнику понять, что мы верим в его добрые намерения, так как тем самым мы выстраиваем модель «желаемого будущего».

Убедить человека можно, лишь исходя из его собственных рассуждений.

Как бы безупречно логично ни были построены наши доказательства, если партнер рассуждал другим способом, то самое большее, чего мы добьемся, будет: «Да, вроде бы, все логично, но так, как я рассуждаю, выходит иначе». Возможно, наш партнер, по разным причинам, не станет спорить, но по-настоящему мы его не убедим. Это рано или поздно обнаружится при заключении или выполнении соглашения.

Единственная возможность на самом деле изменить мнение собеседника — **проследить вместе с ним его ход рассуждений**, найти именно в нем неточность, нелогичность. Особенно хорошо, если мы не сами укажем партнеру на его ошибку, а подведем его к ней, и он сам ее обнаружит. **Выгоднее сначала выяснить позицию собеседника, а потом уже излагать свою.**

Если в ходе обсуждения партнер сам (или с нашей тактичной помощью) пришел к решению, аналогичному нашему, полезно, следуя методу Штирлица, **дать оппоненту возможность почувствовать, что эта идея принадлежит ему, спасти свое лицо.** К сожалению, очень часто наше самолюбие принуждает нас в той или иной форме отстаивать свое первенство. Поставив интересы дела выше своего тщеславия, мы можем приобрести верного союзника в лице партнера.

Аргументы должны быть изложены ясно, точно, убедительно. Надо помнить о том, что **собеседник слышит и понимает намного меньше, чем хочет показать.**

Лучше **избегать преувеличений и не вполне достоверных для собеседника аргументов:** это подрывает его доверие к нам. Если мы видим, что какие-то доводы не убеждают собеседника, не стоит повторять их снова и снова. Эффективнее **использовать только те аргументы, которые приняты собеседником.**

Уважительное отношение к партнеру должно выражаться и в учете особенностей стиля, темперамента и интеллекта собеседника при выборе способа и темпа аргументации.

Необходимо учитывать особенности личности, интереса и цели собеседника. Именно на них и должны быть направлены ваши аргументы. **Надо не просто перечислять факты, а говорить о преимуществах или последствиях, интересных для собеседника.**

Доводы и доказательства **лучше преподносить не все сразу**, а разъяснять по отдельности — это эффективнее.

Не нужно перегружать свою речь большим количеством примеров: три-четыре ярких аргумента скорее достигнут цели, чем множество средних.

Примеры и сравнения действительны только в том случае, если они связаны с личным опытом собеседника, понятны ему. Сравнения должны быть убедительными, но без преувеличений или крайностей, что поставит под сомнение все рассуждения. Наши термины и доводы должны быть понятны собеседнику, иначе они не только не достигнут цели, но вызовут раздражение и нарушат контакт.

Убедительность наших высказываний не должна переходить в давление, так как иначе вызовет отпор у собеседника.

Согласно П. Мицичу (35), большую роль при доказательстве играет построение фраз. **Активное, оптимистичное построение фраз** эффективнее пассивного, например: лучше сказать: «Мы это осуществим», чем «Можно осуществить»; «Заключить», чем «Сделать заключение» и т. д. Полезно избегать слов и формулировок, выражающих недоверие и неуважение к собеседнику, подчеркивающих трудности и конфликты:

Нежелательно

Рабочий проект
Устранение препятствий
Открытые проблемы
Работа
Подчиненный

Целесообразно

Проект решения
Повышение надежности
Открытые вопросы
Сотрудничество
Сотрудник

Мы вам поможем...
Все же вы должны признать...
Когда-нибудь вы поймете...
Я считаю...
Сейчас я, наконец, докажу и это...

Вы, конечно, еще об этом
не думали...

Вы сможете добиться
Не думаете ли вы, что...
Согласны ли вы с тем, что...
Вы не находите, что...
Сейчас вы сможете убедиться
в том, что...
Вам, конечно, известно, что...

На собеседника с развитым интеллектом больше влияет не однозначная, а **двусторонняя аргументация, когда вы указываете не только на преимущества**, но и на слабые стороны вашего предложения. Стоит учитывать, что о некоторых наших трудностях собеседник мог узнать из других источников, и умолчание о них может подорвать доверие к нам. Говоря на эту тему, лучше сначала перечислять преимущества, а уже потом — недостатки. Начальная информация запоминается ярче, к тому же, **если собеседник с самого начала разочаруется в нашем предложении, то дальше уже просто не будет слушать**. Получив согласие собеседника в главном, потом уже можно постепенно подводить его к согласию в мелочах. Возможно, что мелочи стоит и отложить, если пока для полного согласия нет благоприятных условий.

В. Мастенбрук (33) рекомендует для **повышения убедительности**:

- запастись фактами:
 - познакомиться с историей вопроса и человеком,
 - узнать его полномочия,
 - иметь необходимые документы и пр.;
- обращать внимание на то, как вы выглядите:
 - поза, взгляд, жесты и др.;
 - последовательность высказываний,
 - паузы,
 - способ предъявления информации и прочее;
- вести себя конструктивно, но не сдаваться:
 - начать с легких вопросов;
 - связать их с достигнутыми договоренностями;
 - сделать акцент на общности с оппонентом,
 - самостоятельно суммировать результаты и прочее.
- Быть осторожным с аргументами:
 - не давать слишком много аргументов;
 - четко представлять, почему:
 - именно эти аргументы вы используете,
 - именно в это время
 - с какой целью.
- Не вести бесконечные дебаты:
 - не повторять одни и те же аргументы;
 - вести обсуждение проблем, интересующих обе стороны и прочее.

Специалисту важно учитывать, что в большинстве случаев успешному **убеждению партнера способствуют**:

- демонстрация нашей компетентности, знаний;
- проявление профессиональной честности в работе;
- настойчивость в убеждении;

- совместная выработка общего взгляда;
- использование участия и достижение доверия;
- использование одобрения и неодобрения;
- тестирование реальности;
- использование напряжения и тревоги партнера для мотивации желания перемен.

Работа с трудными клиентами

Нередко наш оппонент или клиенты упрямо сопротивляются нашим предложениям, не соглашаются с нашими доводами. Иногда нам может казаться, что они даже не видят собственной выгоды. Действительно, сопротивление не всегда рационально. Тем более, не стоит надеяться, что достаточно просто «поднажать», и проблема исчезнет.

На сопротивление стоит обращать специальное внимание и прикладывать усилия к его преодолению (а не подавлению). ***Если собеседник упрямо сопротивляется вашим доводам, подумайте, прежде всего, что побуждает его не соглашаться с вами.***

Наиболее типичны следующие **причины возражений**:

1. ***Защита от нового.*** Собеседник либо не понял аргументов, либо просто сопротивляется новой информации, которая требует умственного напряжения и изменения собственного мнения.

2. ***Спортивная позиция.*** Собеседник склонен к соперничеству и хочет проверить наши способности, опыт и т. д.

3. ***«Роль хозяина положения»*** Независимо от наших действий такой собеседник считает, что все зависит от него, что он мгновенно замечает и устраняет все слабые места в беседе.

4. ***Другой подход.*** У собеседника другое мнение. Возможно, он оперирует устаревшими сведениями.

5. ***Несогласие.*** Мы недостаточно приспособили аргументы к интересам и особенностям личности собеседника, слишком акцентировали отрицательные моменты.

6. ***Тактика.*** Собеседник хочет обеспечить себе преимущество, выиграть время, получить дополнительный материал для спора.

Если собеседник все время возражает, необходимо:

Проанализировать причины такого поведения (помимо шести описанных выше, могут быть и другие). Многие возражения являются лишь маской и могут прикрывать, например, нерешительность.

Не противоречить собеседнику открыто и грубо, не применять выражений типа: «Все как раз наоборот!», «Это не имеет под собой никакой почвы!» и т. п.

Проявлять к собеседнику уважение. Больше всего мешает успеху демонстрация пренебрежения и высокомерия.

Признавать правоту партнера, подчеркивать ценное в его замечаниях: «Это интересная мысль, я, честно говоря, упустил ее!».

Избегать оценок типа: «Будь я на вашем месте...», «Я лично думаю...». Это особенно важно в случае, если собеседник не ждет совета и не считает вас признанным специалистом по данному вопросу.

Отвечать лаконично, сжато, по-деловому. В растянутых ответах легче заметить неуверенность.

Наблюдать за собеседником и контролировать его реакции.

Не парировать каждое возражение. Если мы будем делать это часто, почти не задумываясь, у собеседника возникнет ощущение нашей демонстрации своего превосходства и желание в удобный момент «ударить» нас побольнее. Лучше показать, что и нам не чужды чело-

веческие слабости, не торопиться отвечать. Некоторые возражения, особенно в начале беседы, которые не принципиальны, не затрагивают суть дела, лучше вообще проигнорировать.

Спротивление может выражаться не только в прямом словесном противодействии. **Признаками скрытого сопротивления** могут быть: уход от прямых ответов; симуляция внимания, забывчивость, непонятливость; опоздание, пропуски встреч; болезнь; молчание; уход от значимых вопросов и многие другие.

Причины сопротивления вашего оппонента могут быть различны. В них может проявляться потребности партнера защитить себя от неприятных переживаний, тревоги, от возможного поражения. Приведенные выше рекомендации помогут сделать ситуацию менее болезненной и более безопасной для него.

Это может быть так называемое **сопротивление-перенос**. Оппонент может проецировать на вас кого-то из его прошлого, с кем он не хочет и не может согласиться.

Пожалуй, это одна из наиболее сложных ситуаций. Если вам не удастся отделиться от этого «призрака», то, возможно, вам придется выйти из процесса и предоставить продолжить обсуждение своему коллеге.

Иногда случается, что взаимодействие с участниками конфликта не удается наладить, несмотря на все усилия специалиста. Обычно таких оппонентов называют **трудными**. Практика показала, что важно понимать неоднородность этой категории. Среди «трудных» можно выделить несколько типов (17):

1. Трудные для меня лично:

К ним можно отнести тех людей, которые или чем-то не похожи на нас и непонятны нам или ассоциирующиеся с чем-то проблемным в нашем прошлом, или попавшие в тот момент, когда мы сами являемся трудными. Прежде всего это люди:

- Диссонирующие с нами по типу; т. е. относящиеся именно к тому типу, с которым нам трудно;
- Другого возраста, другого или того же пола, национальности, социальной группы (с представителями которого мне трудно);
- Пришедшие, когда я в плохом состоянии;
- Напоминающие неприятного или эмоционально значимого для меня человека;

2. Временно трудные :

- Больные в данный момент, голодные, не выспавшиеся;
- Пьяные, с похмелья и т. п. в момент общения
- Расстроенные, разозленные или напуганные кем-то перед встречей с нами;
- Влюбленные;
- Перегруженные работой или заботами в данный момент;

3. Те, которых я «сделал» трудными, поскольку

- Не сложился контакт между нами;
- Мною не проявлено *достаточного для этого человека* уважения;
- Я исказил информацию в ходе неполноценного слушания;
- «Жертвы» других моих характерных поведенческих ошибок.

4. Трудные для всех:

- Агрессивные
- Бестолковые
- Молчуны
- Болтливые

- Сверхобидчивые
- Всезнайки
- Психически неуравновешенные или больные
- Другие

Обычно люди относят трудных только к четвертому типу, что ухудшает перспективы взаимодействия.

Столкнувшись с «трудным» партнером, полезно воспользоваться **стратегией ООД (18)**:

1) *Остановиться*, не сваливаться в автоматическое реагирование от лица Дитя или Родителя.

2) *Обрадоваться*, что вам можно поучиться тому, что у вас еще не очень получается (вся жизнь впереди, пригодится) и вам будет, что рассказать потом своим знакомым.

3) *Осмотреться*, оценить обстановку, распознать тип «трудности», рассчитать свои силы.

4) *Действовать* в соответствии с результатами вашего анализа.

Помните, что и вы, наверное, для кого-то — «трудный тип», хотя бы временно. Не забывайте также, что наибольшие проблемы с «трудными» — у них самих. Вы ведь, наверное, не хотели бы иметь такие же? Считайте, что вам еще раз повезло.

Психологические типы и их совместимость.

Нередко трудность нашего партнера объясняется разностью наших психологических особенностей (второй тип трудности). Существует большое количество различных классификаций типов темпераментов, особенностей восприятия и переработки информации, типов мотивации и других.

Одна из наиболее продуктивно используемых систем была разработана на основании концепции Юнга. Согласно его концепции, люди могут быть:

- экстравертами и интровертами,
- получать и перерабатывать информацию с помощью органов чувств или интуиции,
- при принятии решений опираться преимущественно на эмоции или логику,
- собирать информацию «до последнего момента» и меняться в соответствии с изменениями среды или с ходу выносить оценки и твердо придерживаться выработанных норм.

Посредством группирования 16 исходных типов личности, разработанных последователями Юнга, были выделены четыре наиболее типичных комбинации личностных свойств. Вы можете столкнуться с различными названиями этих комбинаций, но суть их в следующем (26):

Проектировщики, опираются на интуицию и логику. Они видят будущее в мыслительном разрезе, они теоретики, их доминирующий орган чувств чаще — зрение, системы, планы — их сильное место. Обычно хорошо учатся, больше всего ценят в людях компетентность, без особого уважения относятся к иерархии власти.

Катализаторы, у них преобладают интуиция и эмоции. Мотиваторы-новаторы, делают упор на человека, чувствительны к отношению к ним, тонко разбираются во взаимоотношениях, вносят энтузиазм при реализации долгосрочных планов проектировщиков.

Оперативники (неотложка) — с преобладанием опоры на собственные ощущения и гибкость, оперативность в реагировании на новую информацию, меняя свое решение. Любят быть в гуще событий, полагаются на находчивость, способность решать сиюминутные задачи, тоскуют без приключений.

Стабилизаторы — опираются на свои ощущения и прочные представления обо всем на свете. Хорошие администраторы, берут на себя ответственность, точны и надежны, полагаются на иерархию, заведенный порядок.

Для высокой эффективности при работе над конфликтом с «***проектировщиками***» ***важно учесть, что им требуется:***

- Данные о картине в целом и значимости проблемы

- Независимость и автономия в разработке процедур
- Возможность установить собственные приоритеты
- Поддержка их новых подходов
- Слушатели для изложения своих идей
- Минимум формальных собраний
- Общение на равных, без авторитаризма

Для высокой эффективности при работе с «катализаторами» важно учесть, что им требуется:

- Данные о картине в целом
- Информация о том, как разрешение проблемы повлияет на людей
- Начальный заряд энтузиазма и регулярная поддержка
- Гармоничные отношения с партнерами
- Открытость к их вопросам
- Независимость
- Привлечение их ко всем фазам управления конфликтом и обращение к ним за помощью
- Понимать и разделять конечные цели
- Признание ценности их навыков работы с людьми наряду с узкопрофессиональными умениями

Для высокой эффективности при работе с «оперативниками» важно учесть, что им требуется:

- Пространство для гибкости без детальных инструкций по поводу их действий
- Независимость
- Возможность установить собственные приоритеты
- Гибкость сроков
- Вера в их способность достичь желаемых результатов
- Минимум ограничений и запретов
- Отсутствие напоминаний по ходу выполнения

Для высокой эффективности при работе со «стабилизаторами» важно учесть, что им требуется:

- Тщательное планирование и распорядок работы
- Чтобы другие воспринимали эти планы и распоряжения всерьез
- Время для подготовки и продумывания задания
- Четко сформулированные ожидания от них самих
- Практические подходы и задачи
- Объяснение любых требующихся перемен заранее
- Ясные границы времени и заданий

Представители разных типов по-разному реагируют на конфликт, их типологические различия усугубляются, и это затрудняет их взаимопонимание и урегулирование проблем.

Так, например, **экстраверты (E)** не могут договориться с **интровертами (I)** из-за того, что: — экстраверты становятся в конфликте особенно шумными, агрессивными;

– интроверты, напротив, еще больше замыкаются в себе.

Для улучшения коммуникации *первым необходимо больше слушать оппонента и себя самого и запоминать сказанное, а вторым — более активно выразить свое мнение и заботиться о том, чтобы быть услышанным и понятым.*

У оппонентов с преобладанием либо **логики** (Т), либо **эмоций** (F) в принятии решений свои проблемы:

- «логики» делают «эмоциональным» слишком сухой информационный запрос,
- «эмоциональные» воспринимают его как упрек, обвинение и начинают обороняться;

Им будет легче договориться, *если логики позволят себе более открыто выразить свои чувства и станут обращать внимание на чувства другого, а эмоциональные будут больше осмысливать сказанное*, не реагируя автоматически.

Те, у кого преобладает **ориентация на данные органов чувств** (S), еще больше заземляются в конфликте с витающими в облаках **интуитивными** (N), и их пути совсем расходятся:

- «Ощущающие» говорят и воспринимают все напрямую,
- «Интуитивные» имеют в виду и ищут в словах другого подтекст.

Им необходимо изменить свою тактику таким образом, *чтобы интуитивные не уклонялись от прямых высказываний, а ощущающие смотрели на проблему шире, не застопориваясь на одном — двух аспектах.*

Ничуть не легче в конфликте приходится **«оценивающим»** (J) и непостоянным **«воспринимающим»** (P):

- оценивающие жестко и упрямо реагируют не столько на действительное содержание сказанного оппонентом, сколько на нарушение собственных планов;
- воспринимающий мечется между вариантами, точками зрения, не в силах выбрать, что еще больше раздражает инертного оппонента, воспринимаясь им как ненадежность или наплеватьство.

Для разрешения проблемы *оценщику стоит не считать себя непогрешимым, а второму оппоненту сделать-таки выбор и занять четкую позицию*, которую дальше они смогли бы уже обсуждать.

Гендерные проблемы

Если причиной трудностей оказались **гендерные различия**, то представителям разных полов рекомендуется придерживаться определенного **поведения при общении в сложной ситуации** (12):

Женщинам рекомендуется:

- Молчите, пока мужчина говорит, будьте терпеливы.
- Верьте мужчине, не ищите двойных смыслов.
- Говорите уверенным тоном, не используйте вопросительный тон.
- Не извиняйтесь без прямой вины.
- Меньше используйте уточняющие слова, словесный мусор, вводные обороты и пр.
- Будьте кратки, говорите прямо, а не намеком.
- Избегайте излишних «эмоций» (восторженности, сентиментальности пр.).

Мужчинам рекомендуется:

- Дайте женщине высказаться.
- Проявите к женщине уважительное внимание, проясните важные намеки.
- Будьте терпеливы.

Казалось бы, «мужских» задач меньше, но в конфликте для многих мужчин они чрезвычайно трудны. Если вы обнаруживаете гендерные рассогласования, постарайтесь не делать из них выводов о неспособности своего оппонента (или оппонентки) конструктивно урегулировать проблему.

Работа с «трудными для всех» людьми.

Несомненно, нам попадаются и **такие типы, с которыми трудно большинству**, и само наличие которых, например, в коллективе, создает напряженную обстановку. Однако и к ним можно попытаться найти подход, так чтобы не допустить неконтролируемой эскалации конфликта. Вот некоторые из них (45,18):

1. Грубиян — «ганк» идет напролом, не обращая внимания на попадающееся на пути. Он часто даже не видит вас и не слышит, что вы говорите.

Что можно сделать:

- уклониться от встречи с ним;
- заранее подготовиться к этой встрече, прежде всего, эмоционально;
- заранее установить пределы уступок, дальше которых вы не пойдете, несмотря на все его давление; и стоять на своем;
- сохранять эмоциональную сдержанность, использовать подходящие виды психологической защиты до, во время и после общения с ним (см. раздел);
- выслушать его (что непросто), дать ему спустить пар;
- постараться так или иначе привлечь внимание «танка» (использовать для этого, например, повторение его имени);
- как только внимание у вас — поторопиться высказать то, что необходимо, так как эта передышка — ненадолго;
- говорить коротко и ясно;
- признать справедливость тех претензий, которые действительно таковы;
- стремиться к быстрому завершению разговора;
- не давать волю эмоциям и после его завершения.

2. Один из типов грубиянов — «крикун» становится таковым, когда откровенно разозлен, испуган или расстроен.

Что полезно сделать:

- сохранить вежливость;
- не перейти на его стиль разговора;
- проявить понимание и сочувствие, хотя это и непросто, так как это единственный способ утихомирить крикуна подобного типа.

3. «Граната» — тип довольно мирного человека, который может взорваться совершенно неожиданно. Как правило, это является результатом его ощущения собственной беспомощности, утраты контроля за ситуацией.

Что можно сделать:

- «разрядить гранату», то есть, эмпатически выслушав, успокоить;
- дать ему возможность контроля.

4. «Привычный крикун» просто не умеет решать проблемы иначе и переходит на крик при первой же возможности. На самом деле, он совершенно безопасен.

Что можно сделать:

- не обращать внимания на его манеры;
- спокойно достигать своей цели.

5. «Всезнайка» — менее агрессивный, но не менее нервнирующий тип, который постоянно перебивает, принижает значимость сказанного вами и всячески выпячивает свое превосходство в компетентности и свою занятость.

Что можно сделать:

- считаться с его мнением (нередко он и вправду бывает компетентен);
 - не спорить с ним;
 - не настаивать на продолжении встречи, если он утверждает, что ему некогда. Сказать что-то вроде: «Раз уж у нас нет времени...» Тем самым вы его обезоружите, и он, скорее всего, захочет продолжать разговор;
 - спрашивать и учитывать мнение «всезнайки», сделать его «наставником», извлечь пользу из его идей.
- 6. «Пессимист»**, отвергающий все способы как неработающие, тоже может создать немалые трудности в конфликте.

Что можно сделать:

- внимательно отнестись к его критическим замечаниям, т. к. нередко в них есть рациональное зерно;
 - дать ему время подумать;
 - согласиться и даже утрировать те трудности, которые он видит;
 - опередить пессимиста в негативных высказываниях;
 - найти полезное в его позиции. Скорее всего, тогда он станет вашим союзником.

7. «Пассивно-агрессивный» — не возражает и не сопротивляется открыто, но старается достичь своих целей за счет других. Он может, например, выполнить обещанное только наполовину, не так, не вовремя или небрежно. Этому всегда найдутся вполне логичные, псевдоразумные объяснения типа: «Я не знал...», «Я забыл», «Я учил...».

Внешне он часто демонстрирует готовность к сотрудничеству и даже предлагает свою помощь. Он может серьезно вас подвести, так как на деле все кончается невыполнением работы.

Что можно сделать:

- не связываться с подобными людьми, если удастся;
- не рассчитывать на них при выполнении каких-то важных задач;
- не принимать близко к сердцу их «проделки»;
- не проявлять внешне ваш гнев и разочарование — это как раз и есть их выигрыш;
- добиться, чтобы он точно сам записал, что от него ожидается;
- сохранить копию его обязательств, чтобы потом предъявить ему;
- четко обрисовать ему последствия невыполнения задачи для него;
- контролировать ход выполнения обещанного;
- не предъявлять претензий до того, пока он не сделал ничего плохого, не «программировать» его на невыполнение.

8. «Снайпер» действует исподтишка, перешептывается за вашей спиной или подкидывает тайные критические послания, отравляя вашу жизнь.

Что можно сделать:

- «обнаружить» его, так как снайпер силен, только сидя «в кустах».
- Спросить его напрямую, возможно, в присутствии других, чем он недоволен, чего хочет;
- сохранять при этом хладнокровие;
- сказать: «Ну и что?» в ответ на предъявленное «вооружение» Если это действительно «снайпер», то он ступает и растеряет свои преимущества. Ценность его информации будет развенчана.

9. «Сверхпокладистый» может выглядеть очень похоже на пассивно-агрессивного тем, что со всем соглашается. Более того, настойчиво предлагает свою помощь, но почти ничего не выполняет, ссылаясь на перегруженность и другие обстоятельства. При этом он склонен обижаться в ответ на высказанное неудовлетворение, т. к. хотел помочь от чистого сердца, а его искренний порыв не оценили.

Чаще всего это человек, который очень хочет всем нравиться, но не видит другого способа, кроме как быть полезным. Он панически боится отказывать, и, набирает такое количество обязательств, что, при всем старании, большую часть из них выполнить не может.

Что можно сделать:

- проверять на реальность его обещания;
- уточнять сроки;
- поощрять его высказывать сомнения в возможности реализации планов с учетом всех обстоятельств;
- выразить ему симпатию;
- создать для него обстановку эмоционального принятия вне зависимости от того, что он делает, что даст ему возможность взять передышку и не добиваться вашего расположения подобным способом.

Может существовать также какая-то скрытая цель, побуждающая оппонента сопротивляться, рассогласование ожиданий, недоверие к вам и другие причины. Если вы хорошо подготовлены к работе с конфликтом, достаточно внимательны и чувствительны к оппоненту, вероятность выявления и нахождения адекватных способов устранения сопротивления будет гораздо выше.

ГЛАВА 7. ГРУППОВОЕ РАЗРЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ

Нередко в конфликте оказываются не две стороны, а намного больше, кроме того, сторонами конфликта часто являются не отдельные люди, а группы участников. Поэтому для конфликтолога чрезвычайно важно умение вести групповое обсуждение и разрешение проблем. Работая в качестве медиатора (нейтрального посредника в переговорах между сторонами, конфликтолог использует во многом аналогичные приемы организации взаимодействия (1, 16).

Межгрупповую дискуссию следует вести с учетом всех правил внутригрупповой дискуссии, а также и межгрупповой специфики. Представители каждой стороны должны вначале высказать общую точку зрения своих товарищей, не делая никаких выступлений против суждений противоположной стороны и, тем более, против входящих в нее лиц. Конфликтолог, выступающий в роли фасилитатора (модератора), т. е. ведущего, организатора дискуссии, должен соблюдать определенные правила сам и добиваться следования им остальных участников обсуждения.

Если вы выступаете не только от своего имени, но и от имени представляемой вами группы, то лучше не говорить от первого лица, а говорить: «Наша группа считает...», «По мнению моих товарищей», «Мы с коллегами можем сказать...», «Мы находим...». Подготавливая вопросы или предложения противоположной стороне, не полагайтесь только на собственное мнение, а обсуждайте их со своими сторонниками, используя вертикальные и горизонтальные переговоры (41). Не ставьте перед собой цели одержать личную или групповую победу. Главное — не переспорить других, а найти наиболее целесообразное и эффективное решение проблемы.

Принятие групповых решений

Это одна из основных задач любого совещания, заседания, дискуссии. Фасилитатор должен в течение всего времени заседания способствовать наиболее полному изложению взглядов и позиций и пониманию собравшимися сути всех выступлений.

Если добровольно высказаться никто не хочет, то можно обратиться к каждому присутствующему с просьбой высказать свою точку зрения, но сразу же, а не после чьих-либо выступлений. Даже в том случае, когда до начала совещания у руководителя уже сложилось своя собственная и кажущаяся ему достаточной точка зрения относительно решения той или иной проблемы, лучше предложить ему сделать это в конце. Важно учитывать высказанные другими предложения и подчеркивать ценность и оригинальность услышанных мыслей.

Не начинайте с указаний на ошибки и промахи, лучше, чтобы сначала каждый высказал свою собственную точку, а затем все участники могут задавать друг другу необходимые уточняющие вопросы. После этого каждый участник обсуждения может вновь высказать свою точку зрения, указывая на то, что и почему в точках зрения других он находит приемлемым. Если на этом этапе к окончательному выводу прийти не удастся, то серия уточняющих вопросов и ответов может быть продолжена с последующим подведением итогов.

Поскольку цель подобных диспутов — нахождение взаимоприемлемого решения. Поэтому фасилитатор должен способствовать тому, чтобы способы аргументации в выступлениях были осторожными и лояльными: не нужно злоупотреблять ссылками на авторитеты и отдельные прецеденты. Просите тех, кто вводит каждое новое понятие, не забывая незамедлительно раскрывать его содержание, а выводы проверять с точки зрения законов формальной логики с помощью вопросов на проверку реальности (1). Если участники обсуждения не могли подготовиться заранее к выступлениям, то нецелесообразно устанавливать и, тем более,

объявлять очередность выступлений; человек, готовясь к предстоящему выступлению, уделяет больше внимания ему, чем словам выступающего в это время оратора.

Задачи ведущего дискуссии зависят от этапа работы с конфликтом: А — на этапе постановки проблемы; Б — на этапе решения проблемы; В — на этапе контроля.

	В отношении проблемы	В отношении группы в целом	В отношении каждого участника
А	1. Ясно и четко сформулировать проблему	1. Создать деловую обстановку 2. Распределить функции между участниками	1. Добиться понимания каждым участником предмета и целей обсуждения 2. Заинтересовать каждого участника в решении проблемы
Б	1. Удерживать ход обсуждения в заданном русле, не допускать отклонений от темы 2. Выделить основные точки зрения 3. Подводить промежуточные итоги 4. Не допускать повторений уже сказанного	1. Выяснить мнения участников 2. Пресекать споры, в которых переходят на личности 3. Использовать идеи участников для решения проблемы	1. Активизировать пассивных участников 2. Выделять основные мысли в высказываниях участников
В	1. Подвести заключительный итог, сравнить его с поставленной целью	1. Поблагодарить участников за работу	1. Отметить вклад каждого в решение проблемы

Ниже представлен список типичных прав участников обсуждения, нарушение которых обостряет атмосферу. Фасилитатор может объявить их в самом начале и следить за их соблюдением во время дискуссии. Это право:

- поддерживать членов команды эмоционально, будучи несогласными с ними интеллектуально.
- критиковать идеи, но не людей.
- иметь конфликты, это нормально.
- попытаться научиться перерастать конфликты.
- ожидать от окружающих, что они будут пытаться преодолеть отчужденность.
- мы все — равные члены команды; идеи одного не лучше идей другого и все они достойны выслушивания, рассмотрения и конструктивной критики.
- ожидать от участников, что они оставят свою «силу» (должность или звание) *вне* команды.
- выражать наши чувства без опасения того, что нам скажут, что мы должны иметь другие.
- ожидать, что процесс урегулирования займет длительное время, и мы периодически будем делать ошибки.

Искусство фасилитации

Организация и управление группового обсуждения проблемы (фасилитация или модерация) требуют наличия высокой квалификации у ведущего.

Качества хорошего фасилитатора/модератора

1. Способность не терять нить, соотнести дискуссию с целью.
2. Способность управлять процессом.
3. Эффективное использование времени, чувство времени.
4. Чувствительность к переживаниям участников.
5. Умение слушать.
6. Такт.
7. Приверженность сотрудничеству.
8. Гибкость реагирования, готовность к изменению планов.
9. Чувство юмора.
10. Творческий подход.
11. Умение использовать группу в качестве ресурса.

Деструктивные стили модератора.

1. Растерянный и запуганный.
 2. Авторитарный.
 3. Попустительствующий.
 4. Навязывающий свое мнение.
 5. Слишком активный, подавляющий активность участников.
 6. Плохо слушающий.
 - а) слишком следующий своему плану
 - б) слишком стремящийся дать всем равное время для высказывания
 - в) сконцентрированный на себе
 7. «Эксперт», стремящийся высказать свое мнение по всем вопросам.
 8. «Наивный», совсем ничего не понимающий в обсуждаемом вопросе или играющий такую роль.
 9. Комедиант, сводящий все к веселому времяпрепровождению.
 10. Эксгибиционист, озабоченный демонстрацией себя.
 11. Соблазняющий, слишком озабоченный межполовыми взаимоотношениями и своей сексуальной привлекательностью.
 12. Болезненно любопытный, стремящийся «поковыряться» в личных перипетиях участников.
- Фасилитатору важно уметь распознать роли, которым следуют участники дискуссии и приспособиться к ним для достижения цели.

Конструктивные роли участников

1. **Лидеры мнений**, организованно представляющие определенные подгруппы, которых важно привлечь на свою сторону.
2. **Союзники** модератора, разделяющие его цели.
3. **Сдержанные участники**, не проявляющие себя слишком активно.
4. **Застенчивые**, играющие пассивную роль, но способные подключиться к процессу при грамотном поведении фасилитатора.

Деструктивные роли участников.

1. **Конкурент**, постоянно соперничающий за власть, превосходство с модератором.
2. **Доминирующий**, стремящийся к подавляющей других активности.

3. **Миссионер**, предлагающий всем «спасение» своим методом. Часто ни то, от чего спасает, ни то, как, совсем не согласуется с темой дискуссии (например, последователь какой-либо оздоровительной системы).

4. **Антагонист**, противоречащий всему сказанному или демонстрирующий негативистское поведение.

5. **Уточняющий**, без конца замедляющий процесс вопросами о непринципиальных деталях.

6. **Весельчак**, сбивающий группу с серьезного настроения на работу.

7. **Шептун**, постоянно втихомолку обсуждающий что-то с соседями.

8. **Соглашатель**, снижающий накал дискуссии.

9. **Пассивный**, игнорирующий все попытки модератора включить его в работу.

Нейтрализация деструктивного поведения

Можно выделить наиболее типичные виды **разрушительного поведения участников обсуждения** и варианты его **коррекции**:

1. Демонстрация гнева. — Узнайте его источник, попросите участников дискуссии помочь разрешить эту проблему.

2. Демонстрация превосходства, доминирование. — Не принимайте вызов, предоставьте группе возможность сместить его.

3. Ускользание. — Не позволяйте покидать собрание без разрешения коллектива.

4. Частое выражение несогласия. — Побуждайте такого человека говорить.

5. Приращение проблем. — Побуждайте участников обсуждения внимательно подходить к проблемам.

6. Фокусирование на минутных деталях. — Придерживайтесь темы, не тратьте время зря.

7. Прерывание. — Сформулируйте правило: говорите по одному.

8. Единоличное принятие решение. — Напоминание: участники совместными усилиями приходят к консенсусу.

9. Отсутствие на собрании. — Спросить о причинах, подчеркнуть, что «команда» означает «вместе».

10. Медленное завершение заданий. — Спросить, почему, нужна ли помощь. Дать шанс повторить попытку уложиться в срок.

11. Небрежная работа. — Напоминание: цели участников имеют высокие стандарты.

12. Атака на другого члена команды. — Вместо этого — сфокусируйтесь на идеях или концепциях.

13. Соглашательство со всем. — Займите противоположную позицию и сделайте это предметом дискуссии.

14. Противоречивость. — Попросите: «Не вполне понял, объясни подробнее».

15. Контроль других. — Напоминание, что навязывание своих идей другим неприемлемо.

16. Говорит, не слушая. — Обращайте внимание на сказанное другими и вносите свой вклад.

17. Критика. — Запросите информацию от команды: это действительно так? Если так, участники должны действовать. Если нет, то напомните, что критика мешает прогрессу команды.

18. Неприсоединение к решениям команды. — Вспомните о концепции команды.

19. Неприятие процесса всерьез. — Ссылайтесь на ожидания членов команды.

20. Осуждение, не дослушав. — Напоминание о том, что надо держать ум открытым и стремиться получить полную информацию.

21. Запрос на сопереживание. — Спросите о проблеме; о том, как участники могут помочь.

Видение только одного решения. — Будьте открыты для нескольких альтернатив.
Болтливость. — Попросите соблюдения регламента.
Молчание. — Спросите у молчаливых членов об их идеях и мнениях. Работа с агрессивной аудиторией.

Если вы имеете дело с **многочисленной аудиторией, значительная часть которой настроена агрессивно** по отношению к вам или вашим предложениям, то могут оказаться полезными следующие принципы и приемы поведения конфликтолога:

А. Готовность

- 1) Формулирование цели
- 2) Реалистичность ожиданий
- 3) Эмоциональный настрой
- 4) Знание предмета (*история вопроса; особенности проекта; группировки и конкуренты, их настроения; влияние предлагаемых мер на интересы аудитории; текущие проблемы участников; осознание последствий*)
- 5) Подготовка демонстрационных материалов и документации
- 6) Разработка вариантов предложений, продумывание своих минимальных (начальных) и предельных уступок
- 7) Выбор и подготовка помещения, микрофонов
- 8) Подготовка и рассадка «своих» в аудитории, присутствие «силовиков»
- 9) Знание типичных вопросов, раздаточные материалы
- 10) Знание манипуляций, особенностей поведения агрессивной аудитории.

Б. Стратегия поведения

1. Невербальное (неречевое) поведение (*Уверенная, открытая поза и жесты; отсутствие признаков суеты, высокомерия и снисходительности; доброжелательность и солидность; регулирование расстояния и позиций; гибкость и разнообразие реакций*).
2. Стиль речи (*Немногословность, конкретность, понятность, использование языка аудитории, хорошая дикция, оптимальная громкость и скорость, уверенный тон*).

В. Стратегия и тактика ведения обсуждения

1. Создаваемое впечатление (*Уверенность, неуязвимость, компетентность, профессионализм, процедурная четкость, наличие «капитана», открытость, справедливость, уважительность, тактичность, самоуважение, внимание к аудитории, общность интересов*)
2. Поведенческие приемы
Жесткость в пресечении выпадов, решительность
Не поддаваться с самого начала
Больше слушать, меньше говорить, запись
Одобрять и хвалить участников
Присоединение, подчеркивание общности
«Если не можешь запретить, то возглавь»
Контролируемая утрата контроля
Нейтрализация «революционеров» и болтунов
Развенчание псевдопрофессионалов
Гибкость, предоставление выбора из вариантов
Определение рамок, прав, ограничение времени
Не спорить, а цитировать высказывания оппонентов, дополняя их своими
Не обижаться и не жаловаться
Вести от эмоциональности — к фактам
Перефразирование и конкретизация претензий
Обещания, предложение особо заинтересованным подойти позже

*Дозирование информации, прибережение козырей
Акцент на диалоге «вопрос-ответ» до/вместо высказывания мнений
Переориентация негатива в позитив
Акцентирование текущего благополучия
Спокойная реакция на угрозы
Доброжелательный юмор
Тестирование реальности, логичность вместо угроз
Запрос на «реквизиты» угрожающего
Безобвинительное поведение и другие навыки ассертивности*

3. Работа с вопросами

- а) Дифференциация на: информационные
эмоциональные (риторические и др.)
провокационные и др.*
- б) Повтор, перефразирование, уточнение, резюме*
- в) Уход от вопросов-ловушек, расширение поля ответов*
- г) Отказ отвечать*
- д) Переадресация*
- е) Выражение благодарности за вопрос*
- ж) Запись, фиксация*
- з) Перенос ответа «на потом»*

ГЛАВА 8.

ДОСТИЖЕНИЕ ДОГОВОРЕННОСТИ

Для того чтобы договоренность действительно выполнялась сторонами впоследствии, важно, чтобы они чувствовали, что это «их» решение. Для этого нужно, чтобы стороны ощущали равное право на высказывание и обсуждение вариантов, внимание и уважение к своему мнению, отсутствие давления на них. Им необходимо иметь возможность серьезно и самостоятельно обдумать преимущества, недостатки и последствия принятия этого решения. Они должны верить, что принимаемое решение — наилучшее из возможных в данных условиях.

Помехи достижению согласия

Принятию жизнеспособного и реалистичного решения могут помешать многие причины, в том числе:

– **ожидание, что партнер будет вести себя так же**, как обычно ведут себя другие; ожидание что один и тот же прием будет работать все время;

Например, один мужчина искренне считал, что «все женщины одинаковы, у них только имена разные». Он, несомненно, исходил из собственного опыта, поскольку был женат несколько раз, но не мог ужиться ни с одной из жен.

– **реализация собственных идей и намерений без внимания к ответам** партнера; навязывание своего мнения в споре с оппонентом;

Ваш партнер может согласиться, чтобы просто отвязаться, как, например, часто делают невестки в отношении советов свекровей (аналогично в ситуации дети — родители и др.) или постарается так выполнить принятое решение, чтобы оно провалилось, и тем самым доказать вашу неправоту (иногда даже неосознанно).

– **мнение, что любой вопрос имеет только две стороны**; представление, что есть только один способ, чтобы что-то сделать правильно;

Подобный подход неоправданно обедняет и сужает выбор, принятое решение может оказаться намного менее выгодным, чем возможно, и ваш партнер будет испытывать искушение не следовать ему. *Например, если родители разрешают девочке-подростку пойти на дискотеку только в той одежде, которую они считают «приличной», скорее всего, она переоденется у своей подружки в то, что приемлемо для нее.*

– **пропуск негативистской реакции партнера**;

Многие люди в первый момент автоматически отвечают отказом на предложение просто из чувства противоречия. Если согласиться с ними, то часто они «передумывают» и идут навстречу. Эффективно также предложить что-то «от противного». *Например, в переговорах оптовый покупатель наткнулся на постоянное сопротивление со стороны торговца. Однако, когда покупатель сказал: «Я вижу, вы не хотите продать свою продукцию, не так ли? Мы, вероятно, не сможем договориться о поставках». Тот ответил: «Нет, почему же!» — и они вскоре договорились.*

– **игнорирование невербальной информации** от партнера или стереотипное понимание этих сигналов без учета ситуации и индивидуальных особенностей клиента; а также отправление нечетких и противоречивых сигналов партнеру со своей стороны;

Это может привести вас к иллюзии наличия согласия со стороны вашего оппонента, с другой стороны — создать у него неуверенность в искренности и последовательности ваших предложений.

Если ваш партнер говорит «да», а при этом смотрит в сторону и покачивает головой из стороны в сторону, у вас есть повод усомниться в надежности этого высказывания.

– *ожидание, что партнер вкладывает в слова тот же смысл, что и вы;*

Нечеткость формулировок, различие интерпретаций в понимании количеств, сроков, вида обязательств и т. д. является причиной огромного количества проваленных соглашений (см. главу 1).

Например, если ваш партнер обещает вернуть долг «при первой же возможности», неплохо бы уточнить, что он понимает под «долгом», и «возможностью», и кому он собирается его возвращать. Иногда, например, мужья не доносят до жен возвращенные деньги (и наоборот).

– *убеждение, что есть люди, с которыми «каши не сварить»; навешивание ярлыков.*

Это приводит нас к перекладыванию ответственности за неудачу на партнера и отказу от собственных усилий во многих вполне разрешимых ситуациях. Кроме того, это изначально нарушает контакт с партнером.

Например, мнение администрации, что, «чем меньше коллектив знает, тем спокойнее», привело к возникновению слухов о воровстве денег, полученных по контракту (на самом деле, бартерному) с иностранной фирмой и забастовке.

Завершение взаимодействия

Умение почувствовать правильный момент для окончания обсуждения и завершения переговоров очень важно. Его необходимо развивать специально. Наиболее удобными для завершения переговоров могут быть следующие ситуации:

- уже выработано приемлемое решение проблемы;
- достигнуты все цели переговоров;
- противоположная сторона явно готова закончить переговоры;
- рассмотрены все реальные варианты решения;
- у вас есть лучшая альтернативная кандидатура или возможность для решения данной проблемы.

Если переговоры прошли успешно, вам удалось совместно найти реалистичное решение проблемы, удовлетворяющее и вас, и партнера, или договориться о последующих действиях, то благоприятное завершение общения закрепит ваш успех.

Если результат данной стадии переговоров не столь оптимистичен, то оно поможет сгладить шероховатости и предотвратить обострение отношений, приводящее к неприятным последствиям. Важно избежать упреков и высказывания претензий по поводу неконструктивного поведения вашего партнера. Возможно, у вас нет ни времени, ни возможности на долгий церемониал прощания, да, собственно, иногда в нем и нет необходимости.

С другой стороны, даже в такой ситуации важно не дать почувствовать партнеру его ненужность и отключение вашего внимания от него еще до фактического ухода с переговоров. В таком случае он может остаться недоволен и раздражен, даже если получил то, за чем, собственно, приходил.

Незаключение плохого, вредного для вас соглашения можно считать не меньшей удачей, чем заключение удачной сделки. Не стоит пытаться дотянуть до заключения хоть какого-то соглашения переговоров, которые этого не стоят.

В любом случае, полезно стараться завершить общение на хорошем уровне контакта, на положительной оптимистичной ноте, выразить благодарность и удовлетворение по поводу совместной проведенной работы и пожелание успешного разрешения данной и будущих проблем.

Если это не последняя встреча, важно четко договориться о следующей, оговорить задачи, которые необходимо выполнить за это время, пожелать успеха в осуществлении этих планов и выразить надежду на продуктивное сотрудничество. На все это может потребоваться одна-две минуты, а партнер уйдет с чувством удовлетворения и благодарности.

Во многих организациях является традицией так или иначе отпраздновать успешное завершение переговоров и урегулирование проблемы, что задает хороший настрой на будущие контакты. Не стоит обманывать ожиданий вашего партнера.

ГЛАВА 9. ОБЕЗВРЕЖИВАНИЕ МАНИПУЛЯЦИЙ

В конфликтной ситуации мы легко можем утратить сознательный контроль над ситуацией и принять непродуктивное решение, которое может создать для нас эмоциональные неудобства или проблемы в будущем. Причины, приводящие к этому, могут быть различны и связаны как с нами самими, так и с поведением партнеров. Нередко мы становимся жертвами манипуляторов.

Не случайно один из самых распространенных запросов, с которым обращаются деловые люди на психологических тренингах — научить их манипулировать другими. Сами, они, естественно, хотели бы не поддаваться на разные провокации. Манипулятору удобнее жить в современном обществе, но это не значит, что лучше. Кем быть — это наш выбор. Попробуем сделать его осознанно.

Эверетт Шостром (56) разработал концепцию **человека-манипулятора** в противовес **человеку-актуализатору**.

Манипулятор:

- отстранен от собственных чувств,
- не может выражать свои чувства прямо,
- его навязчивой идеей является контроль над другими.
- чем больше манипулятор управляет другими, тем больше испытывает потребность подчиняться сам.
- - перекладывает ответственность за все происходящее с ним на внешние обстоятельства и других людей
- относится к другим и к самому себе как к вещам. В результате он отвергает часть своего естества, утрачивает и свободу, и счастье.

Для манипулятора характерны:

- ложь себе и другим;
- неосознанность, автоматизированность поведения,
- апатия и скука;
- контроль, закрытость, намеренность;
- цинизм и безверие.

В противоположность ему актуализатору свойственны:

- честность, искренность,
- осознанность жизни, полнота, интерес;
- свобода, открытость, спонтанность;
- доверие к людям, наличие веры, убеждений.

В каждом из нас есть и манипулятор, и актуализатор. Конечно, все мы люди воспитанные, и далеко не всегда говорим то, что думаем.

Трудно сказать, у кого больше конфликтов: у манипуляторов или у актуализаторов, поскольку манипуляторы устраивают или избегают конфликтов преднамеренно, но несомненно, что конфликты у тех и других разные. Актуализатор совсем не является покладистым и податливым, он рискует собой, открывая свои чувства и интересы, и получает шанс их действительно удовлетворить.

Конфликты актуализаторов конструктивны, они подобны грозе, возникающей естественно и служащей действительно разрешению назревшей проблемы и эмоциональному облегчению.

Конфликты манипуляторов спроектированы, инициированы специально и служат инструментом достижения односторонней выгоды, материальной или моральной. Нередко они не облегчают, а усугубляют ситуацию.

В случае, если манипуляторы искусственно оттягивают, избегают открытого конфликта, это приводит к нагнетанию напряжения иногда до такой степени, что ситуация выходит из под контроля. «Маленькие хитрости» нередко приводят к большим трагедиям. Парадоксально, но наиболее жестокие преступления были совершены чрезмерно контролирующими себя субъектами, которые всегда вели себя необыкновенно мягко, терпеливо и неагрессивно. Они испытывали жестокие муки совести ...до следующего раза, когда их *доведут* до потери контроля.

Распознавание манипуляций

Пожалуй, самое простое деление манипуляторов на типы — *манипуляторы сверху и манипуляторы снизу*. Первые стараются задавить, напугать, бросить вызов, воздействовать силой и авторитетом. Они апеллируют к разным ипостасям нашего Дитя. Вторые — «бьют на жалость», демонстрируют собственную беспомощность, взывая к помощи нашего Родителя. В их арсенале также призывы к справедливости, человеколюбию (причем объектом его стремятся быть лишь они сами), долгу (опять же, исключительно перед ними).

Манипуляторы нащупывают наши «кнопки», после нажатия на которые мы теряем Взрослую способность воспринимать происходящее рационально.

Виды манипуляций

Есть манипуляции, «шитые белями нитками», но это не обязательно делает их неэффективными. Например, мало кому удастся устоять перед **лестью**. Прекрасно видя ее «ослиные уши», жертва все равно может начать смущенно улыбаться, слабо протестовать, тратить свою душевную энергию не на суть вопроса, а на восстановление равновесия.

Есть более изощренные манипуляции, которые не так-то просто отследить. Например, использование явления **инерции**.

На фоне практически полной договоренности партнер говорит: «Я готов все подписать, внесем только еще добавление о ваших обязательствах покупать комплектующие только у нас». Если вы на волне успеха переговоров согласитесь на якобы невинное добавление, не проанализировав, не создаст ли оно для вас проблемы в будущем, у вас могут быть сложности.

Манипуляторы специально приберегают «неудобные» пункты под конец, чтобы протаскать их таким образом.

Есть умельцы использовать искусственно созданное впечатление **дефицита**. В нашей стране это замечательно работает, так как старшее поколение еще очень хорошо помнит очереди и склоки по поводу, кто где стоял и сколько давать в одни руки. Раз дефицит — надо срочно брать, **не думая**.

Очень популярна манипуляция по **контрасту**.

Например, на улице мальчишка клянчит: «Тетьнька, дайте десять рублей!» Женщина проходит мимо, но мальчишка тут же меняет сумму: «Ну, дайте тогда хоть рубль!» Очень многие поддаются на подобную манипуляцию, так как у них возникает ощущение, что им сделали значительную уступку.

Важно отслеживать и «обезвреживать» манипулятивные способы аргументации. Среди них можно выделить ряд **псевдологических (софистических)** уловок:

- преувеличение и чрезмерное обобщение;
- ссылка на авторитет;
- изоляция, выдергивание отдельных фраз из контекста, искажающее смысл;
- изменения направления разговора, увод от неудобных тем;
- введение в заблуждение, искажение;
- оттягивание решения;

– использование вопросов-капканов (например, неоднократное повторение вопроса, незаметно переходящего в утверждение, вымогательство ответа, который вынуждает вас согласиться с ним, намеренное сужение числа альтернатив и принуждение к выбору из них, контрвопросы).

Неблагоприятную роль могут сыграть и **эмоциональные манипуляции** партнера, задевающие нас за живое:

- лесть;
- вызов «на слабо»;
- «выведение из себя»; шутки-высмеивание, дискредитация оппонента, переход «на личности»;
- апелляция к чувствам, например, «давление на жалость», демонстрация партнером своей беспомощности, зависимости;
- провоцирование чувства вины;
- требование оправдать ваше поведение;
- апелляция к третьим лицам;
- угрозы;
- предсказание ужасных последствий вашего несогласия;
- отказ в вашем праве на ошибку и попытка партнера взять контроль;
- другие.

Контрманипулятивные приемы

Средства борьбы с манипулятивными приемами аргументации можно разделить на стратегические и тактические.

Стратегические:

- внимательное слушание,
- прослеживание логических связей и выявление несоответствий,
- анализ вместо эмоционального реагирования.
- стиль беседы с использованием различных приемов активного слушания — перефразирования, резюме и других.

Тактические:

1. Возвращение к конкретным фактам и восстановление адекватного объема понятия.
2. Уточнение, имеет ли данный «авторитет» отношение к обсуждаемому вопросу.
3. Восстановление полного контекста, придающего фразе исходный смысл.
4. Сообщение о восприятии хода разговора, например: «По-моему, мы несколько отвлеклись от темы», возвращение к важному аспекту.
5. Использование резюме для подведения итогов, концентрация на цели, восстановление фактов.
6. Прямая формулировка вопроса, демонстрация решимости достичь цели.
 - а) сохранение бдительности, подчеркивание различия вопроса и факта.
 - б) отказ отвечать на подобные вопросы.
 - в) осознание существования других альтернатив, указание на эти возможности.
 - г) предложение ответить на новый вопрос после того, как партнер ответит на ваш предыдущий.

В. Мастенбрук (33) приводит **типичные манипуляции**, которые могут быть использованы в переговорах, и способы противодействия им.

1. Манипуляции, основанные на «правилах приличия» и «справедливости»

Способ поведения	Ожидаемая реакция	Способ противодействия
Быть дружелюбным, показать, что цените оппонента	Ответное дружелюбие	Быть искренне дружелюбным (но не почтительным), либо проигнорировать этот ход
Патетическая просьба «войти в положение»	Вызвать благосклонность и великодушие	Не брать на себя обязательств
Создать видимость того, что позиция оппонента слишком «сложна» и непонятна Изображение из себя «делового» партнера, представление существующих проблем как несущественных, побочных вопросов Поза «благоразумности» и «серьезности», авторитетные заявления, основанные на «очевидных» и «конструктивных» идеях	Принудить партнера раскрыть больше информации, чем ему нужно Установка, что вы — умудренный опытом человек, которому не пристало усложнять жизнь другим Страх показаться глупым, несерьезным и неконструктивным	Спросить о том, что именно непонятно Твердо указать на то, что есть много препятствий для решения проблемы Заявить, что некоторые очень важные аспекты еще не были приняты во внимание

2. Манипуляции, направленные на унижение оппонента.

Способ поведения	Ожидаемый эффект	Способ противодействия
Указание на возможную критику действий оппонента со стороны его клиентов или общественности	Пробуждение чувства опасности и неуверенности	Выразить возмущение тем, что вторая сторона опускается до таких методов
Постоянно демонстрировать упрямство, самоуверенность	Заставить оппонента быть просителем, так его методы неуспешны	Относиться ко второй стороне скептически, прибавлять самоуверенности
Постоянно подчеркивать, что аргументы оппонента не выдерживают никакой критики	Пробудить чувство бессилия, установку, что и другие аргументы будут несостоятельны	Вежливо сказать, что вторая сторона вас не совсем правильно поняла
Задавать риторические вопросы относительно поведения или аргументации оппонента		
Быть «милым и подлым», т. е. быть дружелюбным и, вместе с тем, постоянно возмущаться	Породить тенденцию оппонента отвечать в ожидаемом ключе, либо вообще не отвечать вследствие чувства бессилия	Не отвечать на вопросы, ненавязчиво заметить, что вторая сторона формулирует проблему не совсем корректно
Показывать, что зависимость оппонента намного больше, чем это есть на самом деле	Породить неуверенность, дезориентировать и напугать оппонента	С прохладцей относиться как к дружелюбию, так и к возмущению со стороны оппонента
	Завоевать авторитет и заставить оппонента усомниться в себе настолько, чтобы он не был способен сохранить занятую позицию	Продолжать задавать критические вопросы, реагировать демонстративно хладнокровно

Мы уже говорили о большом количестве личностных установок, препятствующих успешной работе с конфликтом. Практически *любая из этих установок может быть использована опытным манипулятором-диверсантом.*

Особенно популярны:

- стиль мышления, нагоняющий на вас страх, тревожность (А что, если...)
- склонность к самообвинению, завышенные требования к себе (Я должен был...)
- отрицание важности происходящего (Какая разница...) и другие.

ГЛАВА 10. РАБОТА С БАЛАНСОМ СИЛ В КОНФЛИКТЕ

Каждый из нас когда-либо оказывался в ситуации, когда во время общения с кем-то подпадал под его влияние, не мог противостоять его влиянию, а потом искренне удивлялся, как мог согласиться или сделать то, что было сделано. *Иммунитет против нежелательного влияния — важная составляющая искусства управления конфликтом.*

Права личности и иммунитет против влияния

По опыту, противостоять давлению и манипуляциям, особенно, эмоциональным, очень помогает осознание прав личности. Эти права надо не просто знать, недостаточно рассказать их наизусть «с выражением», если вас разбудят среди ночи. Нужно, чтобы эти права вошли в плоть и кровь, обеспечив достаточное количество антител, которые будут успешно отбивать атаки манипулятивных инфекций. Важно действовать, опираясь на эти **права**:

1. Вы имеете право **сами** судить о собственном поведении, мыслях, эмоциях и брать ответственность за их последствия на себя.
2. Вы имеете право не оправдываться и не извиняться за свое поведение.
3. Вы имеете право решать, должны ли вы брать на себя ответственность за чужие проблемы (есть ли вам дело до чужих проблем в каждом конкретном случае).
4. Вы имеете право передумать, изменить свое мнение.
5. Вы имеете право делать ошибки и отвечать за них
6. Вы имеете право не знать и сказать: «Я не знаю»
7. Вы имеете право не зависеть от того, как к вам относятся другие.
8. Вы имеете право быть нелогичным в принятии решений.
9. Вы имеете право не понимать и сказать: «Я не понимаю».
10. Вы имеете право решить: «Мне наплевать...», «Меня не волнует...», «Меня не интересует...».
11. Вы имеете право удалить из своей жизни тех людей (отдалиться физически или психологически сами от них), которые не обращаются с вами должным образом или отравляют вам жизнь.

Есть и более подробный, конкретизированный **список прав**:

1. У меня есть много потребностей в этой жизни помимо выживания.
2. У меня есть право открывать и узнавать своего внутреннего ребенка.
3. Я имею право осознать то, что я не получил чего-то или что получил не то.
4. Я имею право следовать моим собственным ценностям и стандартам.
5. Я имею право сказать «нет», когда я не готов, не могу, или это нарушает мои собственные ценности.
6. Я имею право на достоинство и уважение.
7. Я имею право на то, чтобы мои нужды и желания уважались.
8. Я имею право прекратить разговор с людьми, которые меня унижают.
9. Я имею право не отвечать за поведение других.
10. Я имею право не быть совершенным.
11. Я имею право ожидать от других честности.
12. Я имею право на все мои чувства.
13. Я имею право злиться на того, кого я люблю.
14. Я имею право быть не таким как все без ощущения, что я недостаточно хорош.
15. Я имею право бояться и сказать «Я боюсь».

16. Я имею право испытывать страх, вину и стыд и избавляться от них.
17. Я имею право принимать решения, полагаясь на мои чувства, суждения и на любых других моих основаниях.
18. Я имею право быть счастливым.
19. Я имею право на стабильные и здоровые отношения по своему выбору.
20. Я имею право на потребность в моем личном пространстве и времени.
21. Я имею право не улыбаться, когда мне хочется плакать.
22. Я имею право ощущать собственную свободу, желание играть и радоваться.
23. Я имею право быть гибким и чувствовать себя в связи с этим комфортно.
24. Я имею право изменяться и расти.
25. Я имею право быть открытым людям, совершенствовать свои навыки общения для того, чтобы меня понимали.
26. Я имею право заводить друзей и чувствовать себя хорошо с людьми.
27. Я имею право быть в ненасильственной атмосфере.
28. Я имею право быть здоровее, чем окружающие.
29. Я имею право заботиться о себе как угодно.
30. Я имею право горевать от реальных или ожидаемых потерь.
31. Я имею право доверять тем, кто заслужил мое доверие.
32. Я имею право прощать и быть прощенным.
33. Я имею право получать и отдавать безусловную любовь.
34. Я имею право говорить правду только тем, кто имеет право ее от меня требовать.

Как видите, большая часть манипуляций лопается как мыльный пузырь при соприкосновении с правами личности.

Возможно, вам захочется конкретизировать для себя какое-то из прав или что-то добавить. **Вы имеете на это право.** Единственный критерий приемлемости каждого права — учет того, что этими правами обладают и другие. Например, другие имеют право реагировать на ваши действия или поступки так, как *они* считают нужным. Именно поэтому, выбирая решение, вы будете также принимать в расчет возможные последствия и ту цену, которую вы будете платить за свой выбор.

Тем не менее, есть принципиальное различие между тем, что вы делаете потому, что вы *«должны»*, и потому, что это *разумно, выгодно* вам. Собственный выбор дает нам свободу: «Я сам так решил, сам что-то делаю, и сам несу за это ответственность. Я — самостоятельный взрослый человек, а не жертва навязанных мне правил и обязательств». Слово «выгодно» здесь включает удовлетворение всех ваших интересов, затронутых данной ситуацией, а не только сугубо материальных. Например, *мне выгодно не брать кучу денег из кассы «под шумок» во время пожара, хотя этого никто не увидит, потому что я буду об этом знать, и от этого пострадает мое самоуважение, которым я дорожусь.*

Иммунизирующая тактика

Вильям Дж. Макгир (26) отмечает, что именно то, насколько надежно участник (или команда) переговоров иммунизирован от внешнего давления, определяет разницу между средним и хорошим уровнем мастерства в ведении переговоров. Это качество вполне поддается развитию, и, кроме того, непосредственно зависит от **тактики нашего поведения в ходе** урегулирования проблемы или переговоров.

1. Можно подкрепить убежденность в правильности своего мнения, если *приводить не только аргументы в пользу своего мнения, но и аргументы, опровергающие мнение своего оппонента.*

2. Наименее успешно выработка иммунитета происходит, если человек рассматривает лишь аргументы «за» свою точку зрения, не учитывая мнения оппонента вообще. Как известно, иммунитет вырабатывается только в ответ на попадание чужеродных агентов. Игнорируя мнение другого и его аргументы, т. е., не делая прививку, мы упускаем такую возможность.

3. Иммунитет к внешнему влиянию может проявляться не сразу, а через некоторое время после влияния, иногда через несколько дней. Необходимо время, чтобы усвоить и переварить аргументы, не подпасть под их гипноз. Поэтому в случае необходимости важно взять «тайм-аут», переболеть подхваченной «инфекцией», отделить действительно разумные аспекты от «плевел».

4. Чтобы не утратить сознание Взрослого, личность должна быть сильной. Не наглой, грубой, а именно сильной, то есть стойко сохраняющей самообладание, способность рассуждать здраво и принимать *свое* решение, а не то, которое ей навязали.

Легко поддаются давлению: зависимые люди, нерешительные, тревожные, социально незащищенные, с повышенной чувствительностью, ощущением своей неполноценности, недостаточно уверенные в себе.

Противодействию давления способствуют:

- уверенность в себе,
- ассертивность, то есть, умение отстаивать себя, не задевая партнера

Развитие способности влиять на других

Профессионально важным качеством конфликтолога является достаточный уровень влияния, обеспечивающий желание и готовность других согласиться с предлагаемым им конструктивным подходом к конфликту.

Влиятельность зависит от целого ряда личностных свойств, связанных с влиянием, которые обычно относят к **харизматическим**. Они воздействуют на человека на всех уровнях, включая подсознательный. В то же время, многие из этих свойств вполне можно в себе вырабатывать и усиливать. Здесь очень много связей с личностными установками и осознанием собственных прав.

Чтобы иметь возможность влиять на аудиторию, пусть даже состоящую из одного оппонента, необходимо, прежде всего, создать у него ощущение своей родственности ему.

Главные принципы влияния

1. Я такой же, как вы
2. Мы можем найти общий язык
3. Вы можете мне доверять

Не все приводимые ниже **способы** влияния можно рекомендовать для налаживания партнерских взаимоотношений при разрешении конфликта, но иногда они помогут сдвинуть партнера с мертвой точки. Кроме того, осознание их существования и узнавание при их применении оппонентом может защитить вас от нежелательного воздействия извне.

Способы влияния: я как модель поведения; красноречие; убеждение; статус; опыт; обаяние; знания; уравновешенность; воодушевление; интриги; силовое давление; поощрение; наказание; лишение внимания (бойкот) и др.

Существует деление власти на власть-статус и власть-авторитет. Несомненно, влияние конфликтолога должно базироваться преимущественно на авторитете.

Такой **влиятельности (суггестивности) способствуют**, в частности:

Отождествление себя с работой (я на своем месте) или с актуальной задачей

Убежденность в значимости того, что меня увлекает

Использование власти прежде всего как способа проявления творческих способностей

Уверенность и равновесие

Реализация своих способностей

Сосредоточенность на главном

Коммуникабельность, способность к долговременным отношениям

Обаяние

Активность, энергичность, психосексуальная привлекательность

Положительное восприятие жизни

Не все качества легко поддаются развитию. В отличие от них, многие харизматические умения, оказывающие мощное суггестивное воздействие на людей, при желании вполне поддаются тренировке.

Харизматические умения:

- Сосредоточиться на главном
- Мотивировать себя и других
- Находить подход к разным людям
- Ставить цели
- Принимать решения
- Служить образцом для подражания
- Представлять себя в той ситуации, в которой находится другой
- Осознавать свои ошибки и недостатки и признаваться в них
- Пробуждать положительные эмоции
- Формировать позитивные представления, воодушевлять

Значительным компонентом влиятельности является способность к подспудному внушению (суггестии). Это умение имеет определенные законы:

- Король должен выглядеть как король (важен имидж)
- Звучащий колокол заставляет резонировать другие (важна воодушевленность).
- Чем звонче звук, тем звонче эхо (важна энергия).
- Имя должно звучать (гордость, четкость, инициативность).
- Обособленный не добивается успеха (коммуникабельность).
- Чем больше концентрация, тем больше притягательность.
- Уверенность — она суггестивна.
- Осознанное использование глаз — 25 процентов успеха.
- Выражение благодарности — положительно суггестивно
- Внушение не от головы к голове, а от сердца к сердцу (обращение к чувствам).

Большую роль играет подтекст речевого сообщения. Подобные приводимым ниже фразы с успехом используют не только гадалки и лохотронщики, но и серьезные политики.

От вас, от ваших этических норм зависит, с какой целью их применять. Во всяком случае, их своевременное распознавание повысит вашу бдительность.

«Магнетические» фразы:

- *Обещайте мне, что...*
- *Вполне нормально, что сейчас вы еще немного сомневаетесь, но скоро вы поймете, что это вам...*
- *Постарайтесь осознать, какие благоприятные возможности вам предоставляются...*
- *Что вас может убедить?*
- *Что должно произойти, чтобы вам было легче принять решение?*
- *Сделайте же для себя что-нибудь хорошее, решайтесь на...*
- *Скоро вы наверняка поймаете себя на том, что вы приняли единственно верное решение.*
- *Такую решительность, как вы, проявляют лишь единицы.*
- *Вы увидите/ощутите, что скоро...*
- *Не удивляйтесь тому, что вскоре вы...*
- *Сегодня вечером вы сможете позволить себе помечтать о том (прекрасном будущем), что вас ожидает.*

Использование ресурса сил

Мы не всегда осознаем свои потенциальные возможности и из-за этого пессимистически оцениваем соотношение сил в конфликте, полагая, что баланс сил складывается явно не в нашу пользу. В то же время у нас остаются незадействованными богатые ресурсы, которые могли бы помочь наладить более равноправные отношения с оппонентом. Ответив себе на ряд приведенных ниже вопросов в конкретной ситуации, мы можем обрести гораздо большую уверенность в себе и наметить пути совершенствования своей конфликтоспособности, а также помогать нашим клиентам выравнять баланс сил в конфликте.

Определение источников своей силы/власти:

Легитимная власть

1. Ваш авторитет на работе формальный, по должности? Или базируется еще и на уважении окружающих?
2. Обязаны ли вы высказывать свое одобрение до того, как другие предпримут какие-то действия?
3. Есть ли у вас формальное право принимать решения?
4. Отвечаете ли вы за работу других людей?

Власть награды

1. Есть ли у вас право контролировать материальные ресурсы в своей организации или другие важные факторы, такие, как:
 - а) деньги;
 - б) продвижение по службе;
 - в) доступ к начальству;
 - г) контроль рабочего графика;
 - д) распределение отпусков;
 - е) распределение бюджетных средств;
 - ж) контроль над расходами;
 - з) другое.
2. Можете ли вы похвалить, поощрить людей за хорошую работу?

Власть принуждения

1. Можете ли вы воспользоваться всеми вышеупомянутыми ресурсами уже не для поощрения, а для наказания людей, для применения каких-то санкций против них?
2. Позволяет ли ваше положение критиковать людей или обвинять их в чем-то, не опасаясь ответной реакции?

Власть эксперта

1. Являетесь ли вы специалистом в какой-то конкретной области?
2. Долго ли вы учились своему нынешнему делу?
3. Хватает ли у вас квалификации использовать свои знания на практике?
4. Есть ли кто-нибудь еще в вашей организации с таким же опытом и квалификацией, как у вас?
5. Ценится ли ваш опыт и квалификация в организации?
6. Часто ли с вами консультируются?
7. Часто ли за советом к вам обращается руководство?

Харизматическая власть

1. Охотно ли вам подчиняются коллеги, занимающие равное с вами положение? Легко ли вы убеждаете людей сделать то-то и то-то?
2. Приходят ли к вам люди за советом или просто поболтать?

3. Выполняют ли подчиненные ваши распоряжения с удовольствием, без всякого принуждения?

4. Вы популярная личность?

Власть связей

1. Есть ли у вас друзья среди сильных мира сего?

2. Есть ли у вас влиятельные знакомые, которые в случае чего могут помочь вам?

Информационная власть

1. Обладаете ли вы приоритетным правом доступа к важным источникам информации в своей организации?

2. Есть ли у вас сеть осведомителей, работающих на вас?

3. Располагаете ли вы какой-то информацией о грядущих переменах в вашей организации, которая неизвестна остальным сотрудникам?

4. К вам приходят для того, чтобы выведать у вас что-то новенькое или посплетничать?

Физическая власть

1. Вы физически сильнее окружающих?

2. К вам часто обращаются за физической помощью?

Отрицательная власть

1. Вы можете своими действиями доставить неприятности какой-то группе людей?

2. Ваши действия сами по себе способны причинить вред или нанести урон определенной группе людей?

3. Можете ли вы довести людей до того, что они захотят сесть с вами за стол переговоров?

4. Обладаете ли вы хладнокровием и достаточно сильной мотивацией для продолжения пассивных отрицательных действий, вынуждая противную сторону уступить вам?

5. Готовы ли вы угрожать другим применить подобные действия против них?

Если на большинство из перечисленных в каких-либо разделах вопросов вы ответили «да», значит, вы и в самом деле обладаете властью: в одном случае — легитимной, в другом — властью эксперта или властью награды. Иногда у вас в руках концентрируется сразу несколько типов власти.

Если результаты вас не вполне удовлетворили, поработайте, в первую очередь, над **расширением внутренней власти**:

1. Что вы думаете о себе? Что вам мешает увеличить свою внутреннюю власть?

2. Есть ли основания полагать, что ваши представления о себе самом ошибочны?

3. Проверяли ли вы на практике ошибочность вашей собственной веры в себя?

4. Что вы делаете для того, чтобы ваш внутренний голос превратился из критика в помощника?

5. Настраиваетесь ли вы только на положительный результат?

6. Чего хочет от вас другая сторона?

7. Не приписываете ли вы ей больше власти, чем у нее есть на самом деле?

ГЛАВА 11. РАЗВИТИЕ СПОСОБНОСТИ «ДЕРЖАТЬ УДАР»

Способность справляться с жестким, иногда грубым противодействием и агрессией — это профессионально важное качество специалиста, работающего с конфликтом. Когда мы решаем предпринять какое-то действие или реагируем на поведение другого человека, мы каждый раз делаем для себя выбор из трех вариантов поведения:

- пассивный, без отстаивания своих прав, поддающийся;
- агрессивный, с проявлением прямой или косвенной агрессии, давления;
- ассертивный, при котором человек отстаивает себя и свои права, уважая других и не нарушая отношений с ними.

Преимущества ассертивности

Пассивному поведению свойственно стремление уступить, избежать конфликта, позволяя другим принимать решения, на словах соглашаясь с ними независимо от того, что сам человек при этом чувствует, оттянуть время, чтобы избежать необходимости решать проблему. Стиль пассивного поведения выбирается обычно потому, что оно требует мало риска, дает возможность остаться в тени и уйти от ответственности.

При пассивном типе поведения человек держится позади, старается не смотреть в глаза, улыбается, даже страдая, постоянно суетится. Он говорит извиняющимся тоном, робко, самоуничижительно, неуверенно, постанывая. При этом он ощущает, что его просто используют; обижают; он обеспокоен; разочарован; чувствует собственное бессилие, хроническую неудовлетворенность. Соответственно этому другие люди ощущают по отношению к нему разочарование; презрение; негодование и в то же время неприятное чувство вины. Поэтому люди нередко предпочитают поменьше иметь дело с подобными типами или, общаясь с ними, попросту пользуются их слабостью.

Не удивительно, что многие люди предпочитают придерживаться **агрессивного** стиля поведения. При этом они пытаются навязать свое мнение другим; принимают за них решения сами; обвиняют во всем других, невзирая на их чувства; оскорбляют их, ведут себя враждебно и часто непредсказуемо. Представитель агрессивного типа обычно наклоняется вперед; даже нависает над собеседником, склонен использовать указующие жесты; пристально, пронизывающе смотреть в глаза другому человеку; говорить без остановки. Его голос при этом звучит громко; саркастически, подчеркнуто выразительно; с вызовом, высокомерно. Агрессивный тип контролирует других; стремится к власти и часто действительно властвует, но в то же время ощущает себя одиноким и виноватым.

При общении с данным типом другие чувствуют страх и необходимость защищаться; ощущают униженность и презрение по отношению к себе. Агрессивное поведение нередко помогает достичь поставленных целей, но за счет других людей. Оно предполагает высокую степень риска, поскольку порождает большое количество врагов, только и выжидающих удобного момента, чтобы отплатить за перенесенные моральные и материальные потери.

Мы все знаем, что крайности сходятся. Это подтверждается и внезапными переходами от пассивного к агрессивному типу (реже наоборот). В какой-то момент приниженный, придавленный человек восстает, и не дай бог попасть ему под горячую руку. Наша страна не раз переживала такие превращения не только отдельных людей, а огромных народных масс при переходе от, казалось бы, бесконечного терпения и покорности к насилию и необыкновенной жестокости. Горький, переживший подобные времена, написал в 1924 году статью, опираясь на многочисленные факты

зверств со стороны как белых, так и красных, где назвал крайнюю жестокость русской национальной особенностью. Однако многочисленные свидетельства подобных переходов есть во всех странах, и особенно трагичны там, где нет возможности свободы воли и самовыражения, то есть, эти явления имеют социальную подоплеку.

Исследования самых жестоких убийств показали, что они совершаются двумя типами людей: расторможенными, без моральных устоев и, напротив, сверхпослушными, забитыми, всю жизнь находившимися под каблуком. Если мы не хотим переквалифицироваться в насильников помочь другим справиться с конфликтом, стоит позаботиться о том, чтобы научиться выражать свои чувства и отстаивать себя в социально приемлемых формах по мере возникновения необходимости, что и является отличительной особенностью *ассертивного* стиля.

Человек, практикующий **ассертивное** поведение, честен с собой и с другими; защищает собственные права, уважая права других; способен к социальному и эмоциональному самовыражению; уверен в себе и способен вести себя рационально, как зрелая личность. Он актуализатор, а не манипулятор.

Для ассертивного человека характерны открытые жесты, он не напряжен, его движения органичны, он смотрит в глаза, но не подавляюще, его голова приподнята, но не задрана кверху. Он говорит понятно, непосредственно и живо; его слова звучат искренне, ровно и четко. Ассертивный человек позитивно настроен по отношению к себе; ощущает себя уверенным; внутренне сильным, ответственным за свои действия.

Ассертивное поведение помогает нам достичь поставленных целей без причинения ущерба другим, без стремления к победе любой ценой. Искусство самоутверждения подразумевает гибкость и умение видоизменять свое поведение, не изменяя при этом себе. В отличие от преимущественно автоматического реагирования в пассивном или агрессивном стиле, ассертивное поведение — это осознанный выбор, стимулирующий к размышлению о различных возможностях, анализу вариантов поведения и полученных результатов. Это нешаблонный способ поведения, который «не позволяет душе лениться» и требует усилий. «Так сладко ни о чем не думать, что люди откажутся от всего ради меня», — говорит Глупость в знаменитом старинном трактате Эразма Роттердамского «Похвала глупости» (Цит. по 19). Увы, с тех пор мало что изменилось, и нередко именно душевная лень отвращает человека от такой работы, но тогда ему приходится приносить куда более значительные жертвы.

Ассертивное поведение помогает предотвращать конфликты или разрешать их конструктивно, получать то, чего мы хотим; работать более эффективно с руководством и коллегами, чувствовать уверенность в себе и своих поступках; выдвигать и реализовывать свои идеи, экономить время и деньги, в конце концов, попросту делает нашу личную жизнь счастливее.

Ассертивность — это не обман и не трюк, а свойство личности, основанное на навыках, которыми необходимо овладеть и постоянно совершенствовать их в течение жизни. Несомненно, что для того, чтобы научиться такому стилю поведения, важно осознать и проанализировать свои жизненные установки и сформировать соответствующий настрой. Формированию такого настроя может существенно помочь понимание собственных прав в этой жизни (см. права личности). Как правило, многие люди в глубине души их не ощущают и, соответственно, не могут ими пользоваться в повседневной жизни. Это приводит и к обратному — другим людям они в них тоже отказывают — как это так, я ведь себе этого не позволяю! Это неизбежно приводит к напряжению во взаимоотношениях и взаимному неудовлетворению.

Предварительная стратегическая работа над своими установками делает освоение навыков ассертивности более продуктивным, поскольку уменьшает наше собственное сопротивление им. Сдругой стороны, если мы просто начнем *вести себя* ассертивно, это окажет обратное позитивное влияние и на наши личностные установки. Поэтому эффективную тактику поведения «в предлагаемых обстоятельствах» трудно переоценить.

Для того, чтобы реагировать ассертивно в какой-либо конкретной ситуации, необходимо:

- остановиться, не давать бездумной автоматической реакции;
- собрать информацию: оценить обстоятельства, выслушать собеседника,

- дать ему почувствовать и понять, что вы понимаете его и сопереживаете ему,
- выразить свои чувства,
- заявить о своих намерениях,
- договориться или выбрать способ иначе добиться удовлетворения своих интересов.

Безобвинительное поведение

Один из видов ассертивного реагирования на вербальное нападение – безобвинительное реагирование. Оно основано на реакции выбора вместо автоматического реагирования.

Автоматическая реакция в ответ на обвинение чаще всего развивается по одному из следующих сценариев (на который и рассчитывает манипулятор):

- а) вы защищаете себя
- б) уступаете в ответ на обвинение;
- в) испытываете шок или транс
- г) обвиняете оппонента в ответ
- д) выдаете психосоматическую реакцию, что-то происходит с вашим телом (краснеете, дрожите и т. п.)
- е) другое

Если воздействие достаточно сильное, то вы теряете способность к принятию разумных решений примерно на 15–20 минут и можете принять невыгодные для вас условия урегулирования конфликта. Иностранцы специалисты называют подобную реакцию, включающую элемент анализа и выбора, «Fight or Flight». Пожалуй, наиболее близкий к оригиналу перевод этого выражения на русский язык — «дерись или улепетьвай».

Умение держать удар, ассертивное реагирование, предполагает **выбор** реакции, которая не роняет вас и дает вам возможность не согласиться с несправедливыми претензиями, в то же время, не нарушая отношений с партнером, не оправдываться и не нападать.

«Расшифровка» вместо автоматического ответа дает вам возможность понять, какая боль, неудовлетворенность скрывается за агрессивным выпадом вашего партнера, так как «от хорошей жизни» никто не станет кидаться на других.

Алгоритм расшифровки

1. Найдите, с чем вы можете согласиться в предъявленном вам обвинении и скажите об этом партнеру.

Варианты согласия:

- А. Согласие с **очевидным** — с фактами.
- Б. Согласие с **неочевидным**, с таким видением ситуации партнером, которое, в принципе, допустимо, хотя и может показаться вам несколько странным.
- В. Согласие с **невероятным**, с тем, что *партнер видит это таким образом* (а это напрямую вытекает из его высказывания), хотя вы можете и не понимать, **как это можно видеть таким образом**.

2. Обратите внимание на то, как это меняет ваши отношения.

В случае необходимости скорректируйте свое высказывание и поведение.

3. Если вы не смогли найти ничего, с чем могли бы согласиться, спросите себя, почему:

- а) обвинение вас очень задело?
- б) это ваша типичная жизненная ситуация?
- в) это дает преимущество вашему партнеру?
- г) другое.

В первой главе приведен алгоритм безобвинительного высказывания критики (я чувствую... — когда ты... потому что...я предлагаю), которым вы можете с успехом воспользоваться для ответного шага в подобной ситуации.

Такие варианты позволяют найти возможность согласиться практически в любой ситуации, тем самым, обезоруживая партнера и не попадаясь на манипуляцию.

На основе ассертивного подхода и его базовых умений можно строить разнообразные тактические приемы. Часть из них мы приводим здесь как «навыки ассертивности»:

1. Заигранная пластинка

Спокойное повторение того, чего вы хотите, снова и снова, не вступая в диалог, не повышая голоса, без гнева и раздражения. Учит настойчивости, а также тому, **что вы не обязаны** объяснять причины своих желаний. Помогает не раздражаться заранее.

Достижимый эффект: позволяет вам чувствовать себя комфортно, игнорируя попытки манипулирования вами, взывания к логике. Вы настойчиво продвигаетесь к желаемой цели.

2. Прозрачность

Не отрицать какую бы то ни было критику, не защищаться, не контратаковать своей критикой. Мы можем согласиться с фактами и возможной правдой в критике других людей, дает им право видеть это таким образом. Учит спокойно воспринимать критику в свой адрес, признавать свои ошибки, на которые указывает оппонент, как вполне возможные, но не фатальные. Пусть то, что вам говорят, верно, — вы все равно остаетесь судьей самому себе.

Достижимый эффект: позволяет не реагировать на критику обеспокоенностью или необходимостью защищаться, и тем самым показывает вашему критику бесплодность его попыток.

3. Свободная информация

В процессе общения с кем-то вы говорите больше, чем только «да» и «нет» и независимо от содержания ваших высказываний, в них будет заключаться информация о том, что важно для вас в данный момент жизни. Учит находить в словах собеседника ту информацию, что его интересует или кажется важной.

Достижимый эффект: позволяет преодолевать смущение в разговоре с незнакомым человеком и располагать его к разговору о нем самом.

4. Принятие негатива

Исправлять свои промахи и ошибки, не опуская рук перед лицом враждебной критики. Вы начинаете вести себя так, словно (это действительно так, не больше и не меньше) ошибки — это всего лишь ошибки, т. е. вы решительно признаете что-то негативное в себе. Учит признавать свои ошибки и вину (не извиняясь за них). Вы просто соглашаетесь с враждебной или конструктивной критикой своих недостатков.

Достижимый эффект: позволяет спокойнее воспринимать обвинения в ваш адрес (не стараясь обороняться или отрицать свою ошибку) и, в то же самое время, уменьшить враждебность вашего критика.

5. Запрос на негатив

Вы как бы берете ответственность на себя и говорите: «Давай посмотрим, что не так или что тебе не нравится в моих действиях». **Вы ведете себя таким образом, словно предмет критики в принципе не может расстраивать.** Стимулирует высказывать критику в ваш адрес: тем самым вы вынуждаете вашего оппонента быть более ассертивным и не использовать против вас свои манипуляции.

Достижимый эффект: позволяет вам спокойно выяснить, что вашему близкому в вас не нравится, с тем, чтобы улучшить дальнейшие взаимоотношения.

6. Самораскрытие

В вашем ответе на открытую информацию другого звучит нечто, раскрывающее вас, вы даете другому возможность обратиться к вашим интересам, стилю жизни и даже вашим проблемам. Учит самому признаваться как в положительных, так и отрицательных сторонах своего характера, поведения, стиля жизни. Помогает поддерживать разговор и ослаблять манипуляции.

Достижимый эффект: позволяет лучше раскрыть самого себя и избежать свойственных ранее ощущений непонимания, беспокойства или вины.

7. Разумный компромисс

Когда два человека, вовлеченные в конфликт, настойчивы, то все зависит не от того, кто сильнее или кто лучший манипулятор. На практике выход из такой ситуации состоит в следующем: *когда это не ущемляет ваше чувство собственного достоинства*, вы можете предложить другому человеку разумный компромисс. Вы можете использовать его для достижения своей цели, если от этого ваши личные чувства не пострадают. Но если в конечном итоге все может обернуться вашим неблагополучием, компромисса быть **не может**.

8. Сократическое согласие

В ответ на провоцирующее или нетактичное высказывание партнера вы соглашаетесь с некоторой частью его высказывания, переориентируя его смысл в нейтральное русло.

Достижимый эффект: вы сохраняете свое лицо и лицо партнера, в то же время показывая, что вы поняли его игру и не попались на крючок. Даже если партнер не понял намека, ваши отношения не нарушаются, а партнер не получает никаких преимуществ перед вами.

9. Английский профессор

Вы принимаете высказанную в ваш адрес критику в прямом смысле слова как английский профессор, благожелательно и с достоинством. Ваш ответ в той или иной форме подразумевает, что, в самом деле, это — ваша особенность, и вы не собираетесь от нее отказываться, так как имеете право и на оригинальность, и на чудачество.

Достижимый эффект: Собеседник деликатно обезоружен, вы остаетесь эмоционально не задеты.

10. «Мне бы не хотелось»

В сложной ситуации противодействия партнера вы доброжелательно и искренне говорите о том, какого развития событий, неблагоприятного для вас обоих, вам бы не хотелось. Важно, чтобы это не звучало как угроза и не было направлено только на ваши проблемы.

Достижимый эффект: вы демонстрируете добрую волю, показываете партнеру реальность неблагоприятных последствий, подчеркиваете общность ваших интересов в сложившейся ситуации.

11. Бесконечное уточнение

В ответ на выпад оппонента вы как можно подробнее и точнее выясняете, что происходит, не вступая с ним в спор. Вы задаете новые и новые уточняющие вопросы в ответ на его ответы.

Достижимый эффект: вы удерживаете диалог на когнитивном, информационном уровне, не вовлекаясь в эмоции. Вы выигрываете время для обдумывания ситуации и экономите энергию. Кроме всего прочего, вы получаете ценные сведения для урегулирования проблемы.

Способы жесткого противостояния

Если, объективно оценив все доступные параметры информации о конфликте и его участниках, вы пришли к выводу, что для улучшения ситуации вам необходимо использовать, по крайней мере, на первом этапе, соперничество, то можно воспользоваться жесткими приемами преодоления противодействия.

Если тактику оппонента нельзя расценить как честную игру, направленную на совместное решение проблемы, можно попытаться изменить его видение ситуации, используя специальные приемы. Многие из них стары, как мир.

Методы преодоления противодействия

1. Сосредоточение своих сил и средств
2. Раздробление сил и средств противника
3. Создание условий, затрудняющих достижение целей противником
4. Использование сил и средств противодействующей стороны в своих целях
5. Нанесение удара в наиболее уязвимое или важное место
6. Создание резерва для замены выбывших из строя сил и средств
7. Предвосхищение событий
8. Уклонение от встречи в невыгодных условиях
9. Побуждение противника к действиям в выгодных для вас/невыгодных для него условиях
10. Формирование у противника намерения воспользоваться негодными средствами
11. Предупреждение противника о возможности нежелательных последствий/вынужденных действий с вашей стороны.
12. Сбор информации о целях, силах, средствах и планах противоположной стороны
13. Сокращение своей информации, дезинформация
14. Применение неизвестных другой стороне методов и средств
15. Синхронизация действий — удар по нескольким направлениям
16. Воздействие на нравственную и эмоциональную сторону

Жесткая информационная тактика

1. Формирование истинного представления о выгодности предложения
2. Формирование ложного представления о выгодности, если первое ведет к нежелательным последствиям
3. Формирование совпадающих целей
4. Формирование целей, которые ставят аудиторию в невыгодное положение
5. Побуждение к желательному образу действий
6. Формирование ошибочного представления о своих целях
7. Создание препятствий для правильной оценки
8. Создание ошибочных представлений о своей неосведомленности
9. Ознакомление участников с системой имеющихся аргументов
10. Оставление их в неведении относительно ряда имеющихся фактов
11. Исправление ошибочных представлений о своей неосведомленности
12. Создание условий, ведущих к разоблачению противника
13. Временное попустительство уловкам для их разоблачения по совокупности
14. Предъявление информации по возрастающей значимости
15. Внезапное предъявление значимой информации
16. Многозначные действия, запутывающие противника
17. Использование внезапности, дефицита времени и информации, дискомфорта
18. Демонстрация возможности объективного установления обстоятельств.

Конструктивное воздействие на большие группы

При проведении массовых собраний, акций протеста, демонстраций, митингов, организации пикетов, забастовок и так далее нередки стихийные явления, которые очень легко возникают и распространяются в толпе, тем более, при наличии провокаторов (38).

При большом скоплении народа в ответ на какое-либо эмоционально окрашенное событие возникает *«циркулярная реакция»*, в результате чего эмоция усиливается и воспроизводится вновь прибывшими, которые поддаются массовому настроению хотя и не знают его причины. Это может принимать опасный оборот. Влияние массы на индивида приводит к следующим эффектам:

1. Повышение эмоциональной восприимчивости.
2. Повышение внушаемости и снижение способности мыслить рационально и критически по отношению к себе.
3. Подавление чувства ответственности за собственное поведение.
4. Появление чувства силы и сознание собственной анонимности.
5. Условие возникновения массы — обезличивание, отказ от «Я» значительного процента людей, собравшихся вместе.

Признаками опасного поглощения личности массой являются:

- исчезновение сознательной личности;
- преобладание бессознательного в регуляции поведения;
- ориентация мыслей и чувств участников в едином направлении, заданном;
- механизмами внушения и эмоционального заражения;
- тенденция к безотлагательному осуществлению внушенных идей.

Поглощению индивида массой способствуют:

1. Предшествующие стойкие убеждения, соответствующие доминирующему настрою.
2. Склонность к признанию правоты лозунгов.
3. Молодой возраст и отсутствие опыта.
4. Низкий уровень умственного развития
5. Отсутствие привычки анализировать свое поведение
6. Слабость воли. Отсутствие рационально обоснованных убеждений.

В результате образуется *толпа — контактная, внешне не организованная общность, отличающаяся высокой степенью конформизма (согласительства) составляющих ее индивидов, действующих крайне эмоционально и единодушно.*

Для толпы характерны: обезличенность, деиндивидуализация, ощущение правильности происходящего, некритичность мышления, ослабление этических и правовых норм.

Важно диагностировать превращение группы людей в толпу как можно раньше и противостоять этому процессу. Стихийное поведение проходит следующие этапы:

Событие, вызывающее циркулярную реакцию.

Стирание индивидуальных различий, снижение рациональности.

Появления нового объекта внимания — образа, созданного в результате эмоционального кружения и общения членов массы.

Готовность к реагированию, открытость к некритичному эмоциональному реагированию на поступающую информацию.

Активизация через дополнительную стимуляцию (лидером или самопроизвольно).

В толпе легко возникает паника или агрессия. **Условия возникновения агрессии следующие:**

Физиологические — алкоголь, наркотики, голод и др..

Психологические — невозможность исполнения надежд, удовлетворения важных потребностей.

Ситуационные — наличие лидера, средств для агрессивных действий.

Провокационные действия — акции власти, манипуляции заинтересованных лиц и др.

Для инициации и развития агрессии требуется:

- Конкретный повод, подчеркивающий безнадежность положения.
- Люди, способные направить толпу против тех, кого можно обвинить.
- Конкретный объект агрессии, например, представитель власти.

Ж. Лебон (цит. по 38) выделяет **четыре типа вожаков массы:**

Убежденные проповедники, несущие в себе прообраз толпы. Они находятся в полубредовом состоянии и жаждут разрядки.

Фанатики одной идеи. Они могут быть нормальны и умны во всем остальном, но как только затрагивается их «больной вопрос», то теряют способность рассуждать. Они просыпаются, когда возникают подходящие обстоятельства, например, появляется апостол. Фанатики выступают в роли приспешников и часто одержимы манией преследования.

Дегенераты. Люди с недостатками умственного или физического развития, неудачники, стремящиеся к гиперкомпенсации. Они — естественные враги общества. Их мотивами является месть и меркантильные интересы.

Тирани или диктатор. Это лидер, подбирающий власть у представителей предыдущих групп. Он пользуется плодами их деятельности, умеет заставить бояться и любить себя, чувствует потребности массы, уважающей силу и даже насилие. Его опорой являются вера и воля.

Способы конструктивного воздействия на толпу

Ряд приемов может снизить уровень эмоционального заражения, вывести людей из-под гипнотического влияния, вернуть им рациональность, индивидуальность психики.

Предоставить благоприятный пример для подражания:

А) скомандовать (например, в случае опасности для предупреждения паники крикнуть: «Ложись!»)

Б) создать образец для подражания — иметь тех, кто четко исполнит команду.

Жесткое управление ситуацией.

Задать «водитель ритма» — например, ритмично выкрикивать: «*Не тол-кай!*», так, чтобы другие подхватили и начали скандировать, транслировать музыкальное произведение с нужным ритмом и т. д. С другой стороны, этот способ в обратном ключе можно использовать для срыва нежелательного мероприятия.

Дополнительные меры для предотвращения эскалации агрессии толпы:

Лишение анонимности:

- обратиться к активисту лично (например, назвать или спросить его имя);
- показывать происходящее крупным планом, желательно в том числе на экране, который доступен для массы, использовать СМИ;
- метить агрессивных активистов (например, несмываемой краской);
- любые другие способы дать понять человеку, что он «на заметке».

Являясь стороной конфликта, реализовывать приведенные выше технологические приемы оказывается весьма непросто. Не случайно квалифицированный конфликтолог, в частности, нейтральный посредник -медиатор, помогающий сторонам разрешить их спор, оказывается способен помочь им в разрешении ситуации, с которой они не могли справиться иногда годами. Тем не менее, это возможно, и данное пособие — одно из средств, помогающих повысить свою коммуникативную компетентность в конфликте.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Аллахвердова О.В., Карпенко А.Д.* Медиация. СПбГУ, 1999.
2. *Атватер И.* Я вас слушаю. М., 1988.
3. *Беркли-Ален М.* Забытое искусство слушать. СПб., 1997.
4. *Берн Э.* Игры, в которые играют люди. СПб.; М., 1997.
5. *Берн Ш.* Гендерная психология: Секреты психологии мужчины и женщины. М., 2001.
6. *Бэрон Р., Ричардсон Д.* Агрессия. СПб., 1997.
7. *В контексте конфликтологии: Проблемы коммуникации и управленческого консультирования.* М., 1990.
8. *Гласс Л.* Вредные люди. СПб., 1997.
9. *Гласс Л.* Вербальная самозащита. М., 2004.
10. *Грановская Р.М.* Конфликт и творчество в зеркале психологии. М., 2002.
11. *Гришина Н.В.* Психология конфликта. Питер, 2000.
12. *Дональдсон М.К., Дональдсон М.* Умение вести переговоры для чайников. Киев; М., 1998.
13. *Глазл Ф.* Самопомощь в конфликтах. Калуга, 200
11. *Зенгер Х. фон.* Стратегемы. М., 1988.
12. *Зимбардо Ф., Ляйтне М.* Социальное влияние. Питер, 2000.
13. *Иванова Е.Н.* Психологические аспекты в работе кадровых служб. М., 1990.
14. *Иванова Е.Н.* Эффективное общение и конфликты. СПб.; Рига, 1997.
15. *Иванова Е.Н.* Конфликтологическая компетентность как фактор самореализации. СПбГУ, 2006.
16. *Иванова Е.Н.* Медиация как альтернативный суду способ разрешения конфликтов. Саратов, 1999.
17. *Иванова Е.Н.* Материалы к минитренингам в курсе подготовки посредников. СПб., 1999.
18. *Иванова Е.Н.* Иду на конфликт. СПб., 2000.
19. *Иванова Е.Н., Сергеев С.С.* Тон задает руководитель. СПб., 2001.
20. *Клауд Г., Таунсенд Д.* Барьеры. СПб., 1999.
21. *Каррас Ч.Л.* Искусство ведения переговоров. М., 1997.
22. *Ковров А.В.* Психологические аспекты ведения переговоров. М., 2003.
23. *Козлов В.В., А.А.Козлова.* Управление конфликтом. М., 2004.
24. *Козн С.* Искусство переговоров для менеджеров. М., 2003.
25. *Кэмп Дж.* Сначала скажите «НЕТ». М., 2003.
26. *Конфликтология /* Под ред. А. С. Кармина. СПб., 2000.
27. *Корнелиус Х., Фэйр Ш.* Выиграть может каждый. М., 1992.
28. *Курс ведения переговоров с установкой на сотрудничество /* Под. ред. Е. Н. Ивановой. Рига; СПб., 1995.
29. *Левинсон Г.* Что делать с «шершавым» сотрудником // Не повторить ошибок. М., 1988.
30. *Линденфилд Гейл.* Как справиться с гневом. М., 1997.
31. *Лоренц К.* Агрессия. М., 1994.
32. *Майерс Д.* Социальная психология. СПб., 1997.
33. *Мастенбрук В.* Переговоры. Калуга, 1993.
34. *Мастенбрук У.* Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. М., 1996.
35. *Мицич П.* Как проводить деловые беседы.- М., 1987.
36. *Моисеев А., Завьялова Ж.* Работа с возражениями и сопротивлением // Речь. 2004.
37. *Ниренберг Д., Калеро Г.* Как читать человека, словно книгу. М., 1988.
38. *Ольшанский Д.В.* Психология масс. СПб., 2002.
39. *Остин Э., Уитейкер Л.* Учитесь добиваться своего. Советы по освоению исконно мужской территории для настоящих леди. М., 2005.

40. *Пиз А.* Язык телодвижений. Новгород, 1992.
41. *Переговоры с установкой на сотрудничество / Под. ред. Е. Н. Ивановой.* СПб.; Рига, 1997.
42. *Рюкле Х.* Ваше тайное оружие в общении. М., 1996.
43. *Рекер П.* Конфликт интерпретаций. М., 1997.
44. *Сидоренко Е.В.* Тренинг влияния. СПб., 2001.
45. *Скотт Дж. Г.* Способы разрешения конфликтов. Киев, 1991.
46. *Сопер П.* Основы искусства речи.- Ростов-на-Дону, 1995.
47. *Стоун Д. и др.* Трудные разговоры. Минск, 2004.
48. *Стюарт Я., Джойнс В.* Современный транзактный анализ. СПб., 1996.
49. *Фишер Р., Эртель Д.* Подготовка к переговорам. М., 1996.
50. *Фишер Р., Юри У.* Путь к согласию, или переговоры без поражения. М., 1990.
51. *Форуард С.* Эмоциональный шантаж. М., 2005.
52. *Хасан Б.И.* Конструктивная психология конфликта. СПб., 2003.
53. *Ходжсон Дж.* Эффективное ведение переговоров. Днепропетровск, 2002.
54. *Хохель С.* Секреты победителя. СПб., 2000.
55. *Чалдини Р.* Психология влияния. СПб., 2001.
56. *Шейнов В.П.* Искусство убеждать. М., 2002.
57. *Шостром Э.* Анти-Карнеги, или человек-манипулятор. М., 1994.
58. *Штигель Дж.* Флирт — путь к успеху. СПб., 1997.
59. *Экман Пол.* Психология лжи. СПб., 1999.
60. *Эриксон Э.* Идентичность. Юность и кризис. М., 1996.
61. *Юри У.* Как избежать отказа. М., 1998.
62. *Beattie M.* Codependent no more. N. Y., 1992.
63. *Bellman G.M.* Getting things done when you are not in charge. N. Y., 1992.
64. *Ellis A.* Anger: How to Live With and Without It. N. Y., 1990.
65. *Tannen D.* That's Not What I Meant! N. Y., 1994.
66. *Tannen D.* You Just don't Understand. N. Y., 1995.
67. *Thomas K.W., Kilmann R.H.* Thomas-Kilmann conflict mode instrument. XICOM inc., 1990.
68. *Ury W.* Getting Past No. 1991.
69. *Ury W.L., oth.* Getting Disputes Resolved. S.-Francisco, 1988.
70. *Weisinger H. Dr.* Weisinger's Anger Work-Out Book. N. Y., 1985.
71. *Winer M., Ray K.* Collaboration Handbook. Los Altos, 1994.

